

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.
« ____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Использование франчайзинга в развитии среднего и малого
предпринимательства

38.04.02 «Менеджмент»
38.04.02.07 «Управление развитием бизнеса»

Научный руководитель	_____	докт. экон.наук, профессор	Каячев Г.Ф.
Выпускник	_____		Галетко А.Н.
Рецензент	_____	канд. экон.наук	Васильев Е.Е.

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация на тему «Использование франчайзинга в развитии среднего и малого предпринимательства» содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 73 наименований, заключение, 4 приложения. Диссертация проиллюстрирована 3 рисунками, 7 таблицами, общий объем диссертационного исследования 140 листов, в том числе приложение 15 листов.

ФРАНЧАЙЗИНГ, МАЛЫЙ БИЗНЕС, СРЕДНИЙ БИЗНЕС, ФРАНШИЗА, ПРОГРАММА, РЕКОМЕНДАЦИИ.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основе изучения литературных источников дано определение понятию франчайзинг, так же рассмотрены основные преимущества и недостатки франчайзинга и опыт использования франчайзинга в России и за рубежом. Во второй главе проведен анализ основных проблем функционирования системы франчайзинга в России и пути их решения. Третья глава посвящена совершенствованию системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае.

В связи с рядом сдерживающих факторов развития франчайзинга в Красноярском крае исследованы возможные пути решения данной ситуации.

В итоге была разработана программа регионально-отраслевого мониторинга, которая включает в себя три подпрограммы: «Регионально-отраслевой мониторинг франчайзинговой деятельности в Красноярском крае», «Финансовая поддержка субъектов франчайзинга на уровне региона» и «Популяризация франчайзинга в регионе», которые включают в себя ряд мероприятий для достижения реализации программы.

Построена финансовая модель франчайзинга, которая показывает, на сколько бизнес будет привлекателен для франчайзи.

Полученные в процессе исследования результаты могут быть использованы на практике компаниями, работающими по такому бизнес-формату как франчайзинг.

ABSTRACT

Graduation qualification work in the form of a master's thesis on "The use of franchising in the development of small and medium enterprises" contains an introduction, a dissertation in three chapters, a list of sources used, including 73 titles, conclusion, 4 applications. The thesis is illustrated with 3 figures, 7 tables, the total volume of the thesis study is 140 sheets, including 15 sheets.

FRANCHISING, SMALL BUSINESS, MEDIUM BUSINESS, FRANCHISE, PROGRAM, RECOMMENDATIONS.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first Chapter on the basis of the study of literary sources the definition of franchising, as well as the main advantages and disadvantages of franchising and the experience of using franchising in Russia and abroad. In the second Chapter, the analysis of the main problems of functioning of the franchising system in Russia and ways to solve them. The third Chapter is devoted to the improvement of the franchising system in the field of small and medium-sized businesses in the Krasnoyarsk region.

In connection with a number of constraints on the development of franchising in the Krasnoyarsk region, the possible ways of solving this situation are investigated.

As a result, a program of regional industrial monitoring was developed, which includes two sub-programs "Regional-industrial monitoring of franchising activities in the Krasnoyarsk region", "Financial support of franchising entities at the regional level" and «Promotion of franchising in the region» which include a number of activities to achieve the implementation of the program.

The financial model of franchising is constructed, which shows how much business is attractive for franchisees.

The results obtained in the course of the study can be used in practice by companies working on franchising.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	2
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Сущность и виды франчайзинга.....	10
1.1 Сущность и виды франчайзинга, его роль в развитии среднего и малого предпринимательства	10
1.2 Особенности становления франчайзинговой деятельности	44
1.3 Опыт использования франчайзинга в России и за рубежом	60
2 Современное состояние системы франчайзинга в развитии среднего и малого предпринимательства	76
2.1 Основные проблемы функционирования системы франчайзинга в России и пути их решения.....	76
2.2 Основные тенденции и перспективы развития франчайзинга в России	85
2.3 Развитие МСП на технологиях франчайзинга в Красноярском крае	92
3 Разработка программы по совершенствованию системы франчайзинга, как инструмента развития среднего и малого предпринимательства	101
3.1 Совершенствование системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства в г. Красноярск путем создания программы регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности.....	101
3.2 Практические рекомендации МСП по использованию системы франчайзинга	107
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	118
ПРИЛОЖЕНИЕ А	126
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	127
ПРИЛОЖЕНИЕ В	128
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	131

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данного исследования обусловлена следующими обстоятельствами.

Франчайзинг, как специфическая форма ведения бизнеса, применяется во всех странах с развитой рыночной экономикой. Не так давно он появился и в России, как методу масштабирования бизнеса ему совсем немного лет, и как любое молодое явление, которое еще находится в подростковой фазе, оно всегда проявляет себя с двух сторон.

Франчайзинг представляет собой высокоэффективную форму организации деятельности. При этом он выступает как форма продолжительного делового сотрудничества, в процессе которого крупная компания или компании среднего бизнеса предоставляет малому бизнесу или группе предпринимателей лицензию (франшизу) на производство продукции, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой данной компании на ограниченной территории, на срок и условиях, определенных договором. Франчайзинг является перспективной деловой моделью для предприятий сферы услуг, где большое значение имеет контроль и унификация технологических, производственных и административных процессов.

Современные тенденции развития экономического пространства реализуется в создании дочерних предприятий, торговле патентами и ноу-хау, а также формировании франчайзинговых сетей. Однако с другой стороны, каким бы не был популярным франчайзинг, предприниматели, ведущие свой бизнес по системе франчайзинга сталкиваются с рядом трудностей. Одна из причин состоит в том, что развитие франчайзинга в России не находит должной поддержки на государственном уровне, так как отсутствует необходимая законодательная база. Понятия «франчайзинг» в российском законодательстве нет, а потому правовые отношения между правообладателем товарного знака (франчайзером) и его пользователем (франчайзи) строятся на основе главы 54 Гражданского кодекса РФ

«Коммерческая концессия». Разработка документа осуществлялась еще до появления в России франшиз.

Таким образом, франчайзингу еще предстоит обрести правилами и институализироваться, для того чтобы каждый предприниматель мог воспользоваться им с наименьшими рисками для себя.

Стоит помнить, что для того, чтобы организовать собственное дело, предпринимателю требуются значительный опыт, знания и, наконец, денежные средства. В то же время сотрудничество с зарекомендовавшей себя на рынке компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже функционирующей концепцией и методикой ведения бизнеса и избежать многих проблем, которые в противном случае непременно бы возникли перед предпринимателем. Таким образом, механизм функционирования франчайзинга изначально уменьшает затраты и вложения, с которыми неизбежно столкнулся бы в противном случае любой бизнесмен.

Следует принять во внимание то обстоятельство, что в настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого, затрудняется значительными коммерческими рисками. Но организация предприятия на условиях франшизы значительно снижает такие риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса. Таким образом, развитие франчайзинга в России может оказаться одной из наиболее эффективных форм поддержки не только малого, но и среднего предпринимательства, так как, покупая готовый бизнес, франчайзи завоевывает определенную нишу, что значительно минимизирует его предпринимательский риск и гарантирует определенную стабильность в получении дохода.

Кроме того, происходящая глобализация мировых экономических процессов влечет ужесточение конкуренции на внутренних рынках за счет присутствия на них не только национальных, но и иностранных производителей. При этом распространение и укрепление

экономических связей приводит к необходимости «глобализации» и самих предоставляемых товаров и услуг посредством гарантированного качества товарного знака вне зависимости от масштабов его распространения. Данная тенденция реализуется в создании дочерних предприятий, торговле патентами и ноу-хау и в значительной степени - в формировании франчайзинговых сетей.

Основными экспортерами франшиз во всем мире являются США, Канада, Япония, Австралия, безусловные лидеры в Европе — Германия, Великобритания и Франция. Но главное заключается в том, что франчайзинг процветает потому, что позволяет совместить стимулы к владению небольшим бизнесом и ресурсы бизнеса крупного.

Таким образом, вопросы и проблемы, связанные с формированием и развитием в современный период института франчайзинга приобретают все большую актуальность, что вызвано действием объективных социально-экономических и правовых факторов в нашей стране.

Степень разработанности темы исследования. Актуальность и многоаспектный характер проблем франчайзинга обусловили интерес к нему со стороны ученых.

Среди зарубежных авторов, проводивших исследования проблем франчайзинга, существенный вклад в разработку названной тематики внесли Ананд В., Брикли Дж., Дарк Ф., Дельтей Ж., Кейвз Р., Лафонтейн Ф., Мендельсон М., Мерфи В., Мюррей Я., Нортон С., Стэнворт Дж., Смит Б., Шейн С. и другие.

Огромны заслуги в разработке также общих проблем франчайзинга таких ученых, как Балабанов И.Т., Васильева Е.Н., Вацковский Ю.Ф., Демихов В.Ю., Довгань В.В., Земляков Д.Н., Карманов А.П., Макашев М.О., Маркова В.Д., Меньшиков С.М., Новосельцев О.В., Одинцов А.А., Павлов В.А., Пономаренко Г.В., Романов А.И., Рубе В.А., Рыкова И.В., Силинг С.А., Сосна С.А., Сычев Н.В., Тебиев Б.К., Черепанова Е.А., Янушкевич И.П., которые значительно расширили представления о различных сторонах франчайзинга.

Таким образом, **актуальность данной проблемы**, степень ее научной разработанности и несомненная практическая значимость использования франчайзинга в российской экономике определили выбор темы, цели и задачи диссертационного исследования.

Цель работы состоит в комплексном исследовании франчайзинга, в разработке программы по совершенствованию системы франчайзинга и определение эффективных путей его использования в развитии среднего и малого предпринимательства в России.

Достижение указанной цели исследования потребовало постановки следующих задач:

- определить сущность и виды франчайзинга;
- обобщить положительные и отрицательные стороны развития франчайзинговой деятельности для франчайзера, франчайзи и потребителя (клиента);
- проанализировать особенности российского франчайзинга и выработать теоретические и практические рекомендации, направленные на его дальнейшее развитие в интересах обеспечения нового качества российской экономики;
- провести анализа мирового опыта и практики функционирования франчайзинга в России;
- определить специфику региональных аспектов франчайзинговой деятельности;
- разработать программу по совершенствованию системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства путем создания системы регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности.

Методология исследования. Методологической основой исследования являются общенаучные методы и приемы исследования, такие как абстрагирование, сравнение, анализ, синтез, обобщение, системный подход.

Объектом исследования является франчайзинг, как форма отношений среднего и малого предпринимательства.

Предметом исследования выступает совокупность экономических отношений, возникающих в процессе становления и развития франчайзинга в России как способа ведения предпринимательской деятельности.

Теоретическую базу диссертации составили труды ведущих экономистов по вопросам франчайзинга. В работе использованы рабочие материалы Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), а также многочисленные публикации в периодических изданиях по указанной проблематике, федеральные законы и постановления Правительства РФ, касающиеся особенностей функционирования и развития франчайзинга.

Информационной базой послужили данные официальной статистики, материалы выборочных наблюдений, текущая экономическая периодика, информация из сети Internet.

Научная новизна исследования находит свое отражение в комплексном теоретико-методологическом подходе к изучению франчайзинга как формы развития предпринимательства. Раскрыты особенности функционирования франчайзинга в России со свойственными ему противоречиями.

1 Сущность и виды франчайзинга

1.1 Сущность и виды франчайзинга, его роль в развитии среднего и малого предпринимательства

Малый бизнес имеет важное значение в экономике стран, ориентированных на любую разновидность рыночной экономики.

Субъекты малого бизнеса играют важную роль в накоплении бюджета страны, в обеспечении занятости населения и диверсификации продуктов. Малый бизнес создает благоприятные условия для оздоровления экономики в целом: развивается конкурентная среда, идет насыщение рынка товарами и услугами, при этом заполняются рыночные ниши как на местном уровне, так и в более широких масштабах, создаются дополнительные рабочие места и условия, при которых уровень заработной платы напрямую связан с результатами труда, что повышает заинтересованность всех членов трудового коллектива, расширяется и динамично изменяется потребительский сектор, лучше используются местные сырьевые, трудовые и производственные ресурсы.

В особенности, во время международных кризисов, резких изменений в мировой экономике субъекты малого бизнеса выполняют роль основных защитников экономики страны. Малый бизнес содержит большой потенциал для оптимизации путей развития экономики и общества в целом. Характерной особенностью малого предприятия является высокая интенсивность использования всех видов ресурсов и постоянное стремление к оптимизации их количества, обеспечению их наиболее рациональными для данных условий пропорциями. Практически, это означает, что на малом предприятии не может быть лишнего оборудования, избыточных запасов сырья и материалов, лишних работников. Данное обстоятельство является одним из важнейших факторов достижения рациональных показателей экономики в целом. Малое предпринимательство антимонопольно по самой своей сути, в силу

существующих жестко детерминированных ограничений критериев отнесения предприятий к малым. В этой особенности малого бизнеса реализуется его роль в поддержании конкурентной среды в условиях рыночной экономики [32].

Предприниматели в России сталкиваются с рядом проблем, решение которых требует больших затрат времени и материальных ресурсов.

Как правило, эта неопределенность ситуации и непредсказуемость экономической политики, требующие проведения серьезного ситуационного анализа и маркетинговых исследований; высокие требования инвесторов к уровню инвестиционных программ, разработка которых связана со специальными знаниями; проблемы со сбытом товаров и услуг; необходимость в технической, экономической и правовой поддержке и другие [61].

В современных условиях крупные организации стремятся к вытеснению мелких, используя различные методы конкурентной борьбы, поэтому устоять и добиться стабильного положения на рынке товаров и услуг очень сложно. Согласно статистике, ликвидация и банкротство малых предприятий не уменьшаются.

Развитию малого бизнеса может послужить его интеграция в производственные и отраслевые сферы услуг более мощных экономических систем. Организационные формы такой интеграции самые разнообразные – аренда, лизинг, франчайзинг, аутсорсинг, долгосрочные контракты и поставки комплектующих под определенные финансовые гарантии и другие.

Эти организационные формы ведут к экономии затрат малых предприятий, что позволяет:

- осуществлять свою деятельность с минимальными затратами и сокращать производственный цикл;
- высвобождать финансовые ресурсы, которые могут быть направлены в другие стратегически важные сферы деятельности, такие как исследования и разработки или маркетинг продукции.

Рассмотрим различия этих форм организации.

Аренда - это имущественный наем, основанный на договоре о предоставлении имущества во временное пользование за определенную плату, то есть аренда имущества, самостоятельных предприятия, а также его структурных подразделений.

Основные принципы аренды:

- длительный срок хозяйственных отношений между арендатором и арендодателем (не менее 5 лет);
- арендный доход используется по решению коллектива в определенной пропорции на накопление и потребление;
- условия арендной платы за сданное в аренду имущество;
- конкурсная основа сдачи предприятия в аренду.

Арендная плата включает: амортизационные отчисления от стоимости арендованного имущества, часть прибыли (дохода) — арендный процент, величина которого устанавливается на уровне не ниже банковского процента, а также средства, передаваемые арендатором арендодателю для ремонта имущества по истечении срока его аренды.

Арендатор имеет право частично или полностью выкупить и арендованное имущество.

Выкуп включает арендную плату за весь арендный срок и остаточную стоимость арендованного имущества. Он позволяет по решению трудового коллектива преобразовать арендное предприятие из государственного в коллективное: кооператив, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество.

Источником формирования финансовых результатов деятельности арендного предприятия является выручка от реализации продукции (работ, услуг). Из суммы, полученной от реализации продукции, возмещаются все материальные затраты, производится арендная плата, уплачиваются проценты за кредит.

Лизинг - это особый вид аренды машин, оборудования, средств транспорта, компьютерной техники, с последующей передачей их в

собственность лизингополучателя. Таким образом, благодаря лизингу представляется возможность взять во временное пользование средства труда без крупных капиталовложений.

Лизинговая компания - специализированное учреждение, предоставляющее в аренду лизингополучателю оборудование за определенную плату на согласованный срок.

По завершении срока аренды лизингополучатель либо возвращает оборудование лизинговой компании, либо продлевает срок договора, либо приобретает оборудование по остаточной стоимости.

Суть лизинга — в сочетании элементов аренды (право собственности) и банковского кредита (срочность, возвратность).

В отличие от арендатора лизингополучатель выплачивает лизингодателю не ежемесячную арендную плату, а полную сумму амортизационных отчислений.

При взятии в аренду каких-либо материальных ценностей арендатор не становится собственником этих средств. А лизингополучатель принимает на себя обязанности, вытекающие из права собственности, то есть несет прямую ответственность за риск случайной гибели и техническое обслуживание лизинга [32].

Эффективной интегрированной формой развития малых и средних предприятий является франчайзинг.

Франчайзинг - смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства: система взаимовыгодных партнерских отношений, объединяющая элементы аренды, купли-продажи, подряда, предпринимательства.

Крупное предприятие - франчайзер и мелкое - франчайзи (оператор) заключают договор франчайзинга.

Предмет договора - обязанность франчайзера снабжать оператора своими товарами, апробированными технологиями, передавать ему исключительное

право на производство и сбыт под торговой маркой и от имени франчайзера оговоренных товаров и услуг.

Оператор выплачивает единовременный взнос за право пользования на рынке именем и торговой маркой.

Франчайзер устанавливает также размер отчислений от объема текущих продаж оператора, составляющий в среднем 2-3% [35].

Благодаря этим организационным формам предприятия получают стратегические преимущества, связанные с более быстрой реакцией на изменение рыночного спроса, которые трудно достичь без кооперации.

Франчайзинг в России - явление относительно новое, и в русском языке не существует общепринятой терминологии для описания данной деятельности. Сам термин «франчайзинг» происходит от французского слова *franchise* (льгота, привилегия), которое в первоначальном значении вошло в экономическую лексику, в том числе и отечественную, еще до того, как заговорили о франчайзинге.

Термин «франчайзинг» (*franchising*) широко употребляется во многих странах мира, в том числе и в России. В национальном праве многих государств, в зависимости от контекста, в котором используется этот термин, франчайзинг может означать как способ коммерческой деятельности, так и особую разновидность предпринимательского договора, а также характер правоотношения из договора. Во франкоязычных странах наряду с «франчайзингом» нередко употребляются термины «*contrats de franchise*», «*contrats de franchissage*», которые дословно означают договор франшизы (франчайзинга).

Обратившись к исследованию легальных и доктринальных определений франчайзинга, существующих в различных странах мира, мы приходим к выводу о том, что, не существует единой признанной терминологии, обозначающей один и тот же способ предпринимательской деятельности. Так, используются понятия «франчайзинг», «франшизинг», «комплексная

предпринимательская лицензия», «коммерческая концессия» . Проследив этапы исторического развития франчайзинга можно отметить следующее:

- изначально, термин «франчайзинг» применялся для обозначения определённой привилегии (права), что давало лицу, получившему такую привилегию больше возможностей в извлечении прибыли по сравнению с другими участниками рынка. Данная привилегия исходила от органов публичной власти;

- впоследствии, термин «франчайзинг», стал применяться для обозначения отношений между частными лицами (предпринимателями), в которых опытный предприниматель (правообладатель – франчайзер), предоставлял начинающему предпринимателю (пользователю – франчайзи) право (привилегию) организовать свою предпринимательскую деятельность с использованием фирменных обозначений специальных знаний и опыта в организации предпринимательской деятельности последнего [18].

В российской законодательной базе практически отсутствует термин «франчайзинг». Вместо него используется понятие «коммерческая концессия». Согласно главе 54 Гражданского кодекса «по договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока, право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав - товарный знак, знак обслуживания и т.д.» [2]. Но эти понятия далеко не являются синонимами.

Развитие франчайзинга существенно сужается из-за отсутствия правовой базы.

В литературе существует множество определений франчайзинга, но прежде отметим, что в отечественной литературе еще нет устоявшихся

терминов, характеризующих данную систему. Несмотря на это, экономисты всех стран стараются дать свое определение термину «франчайзинг».

Рассмотрим, как определяют франчайзинг российские экономисты.

Экономист Масленников В.В. определяет франчайзинг так: «Смысл франчайзинговых взаимоотношений партнеров в бизнесе состоит в том, что одна сторона – франчайзер – передает другой стороне – франчайзи права вести бизнес в области товаров и услуг, производимых или продвигаемых франчайзером, в пределах своей организации бизнеса или идентифицируемых с его торговой маркой» [49].

Юрист Цират А.В. определяет франчайзинг, как передачу франшизиаром (франчайзером) на определенных условиях права пользования брендом и системой франшизиату (франчайзи) и является сущностью франчайзингового договора [71].

Другое определение можно встретить у экономистов Земляков Д.Н и Макашев М.О. в своем учебном пособии под названием « Франчайзинг: интегрированные формы организации бизнеса». Франчайзинг – это передача одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака, имени другой компании (франчайзи) на определенных условиях. При этом на практике речь, как правило, идет не просто о передаче прав на использование торговой марки или продукта, а о предоставлении возможности использовать всю бизнес-систему, которая включает в себя рекламную политику, процесс производства товара и его продвижение на рынок, различные технологии ведения бизнеса. Таким образом, франчайзи получает в свое распоряжение уже утвердившуюся и проверенную концепцию ведения бизнеса в совокупности с методологической, консультационной и рекламной поддержкой. Вполне естественно, что при этом ему придется поделиться с франчайзером частью своей прибыли и независимости, поскольку работа под именем уже известной торговой марки предполагает соблюдение определенных сложившихся корпоративных правил ведения бизнеса [32].

На наш взгляд, более полно раскрыта сущность франчайзинга у автора Филина Ф.Н. Она определила франчайзинг следующим образом. Это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу, и механизмы поддержки. Чтобы получить такие права, франчайзи делает первоначальный взнос франчайзеру, а затем выплачивает ежемесячные взносы. Это своего рода аренда, потому что франчайзи никогда не является полным владельцем товарного знака, а просто имеет право использовать товарный знак на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы этих взносов оговариваются во франчайзинговом договоре (контракте) и являются предметом переговоров. Франчайзинговый пакет (полная система ведения бизнеса, передаваемая франчайзи) позволяет соответствующему предпринимателю вести свой бизнес успешно, даже не имея предварительного опыта, знаний или обучения в данной области [66].

Изучив определения термина франчайзинг, получим в совокупности следующее понятие – франчайзинг (льготное предпринимательство) – это эффективная система отношений по организации производства, продажи (сбыта) товаров и оказания услуг, способ развития и завоевание рынка, на основе кооперации трудовых, материальных, и финансовых ресурсов, а также усилий по интеграции малого и крупного бизнеса, которая предполагает создание широкой сети, как правило, однотипных предприятий, использующих единый товарный знак, соблюдающих, предписанные контрактом (лицензией) стандарты качества, технологию производственных и обслуживающих операций, единый стиль и цены, устанавливаемые и регулируемые централизованно.

Франчайзинговая классическая форма организации бизнеса предполагает использование трех основных составляющих:

- франчайзер;
- франчайзи;
- франшиза.

Франчайзер - крупная фирма-правообладатель, изменяющая широко известную торговую марку и высокий имидж на потребительском рынке и выдающая на определенный срок и на определенных условиях лицензию (франшизу) пользователю (физическому или юридическому лицу) на право использования им торговой марки правообладателя в коммерческой деятельности на определенной территории.

Франчайзи - физическое лицо или компания, приобретающая у крупной фирмы-правообладателя на определенный срок и на определенных условиях исключительное право (франшизу) на ведение коммерческой деятельности с использованием товарного знака и технологий правообладателя на определенной территории.

Франшиза это:

- право на создание франшизного предприятия и на торговлю продукцией или предоставление франшизных услуг более крупной фирмы на определенных условиях и за определенную компенсацию на определенной территории;
- организационная форма малого бизнеса, дающая индивидуальному предпринимателю (пользователю франшизы) право на продажу уже зарекомендовавших себя товаров или услуг крупной фирмы-правообладателя, то есть предприятие, созданное на основе франчайзинга, или франшизное предприятие.

Франчайзинговая система - организационная структура в сфере франчайзингового бизнеса, которая состоит из компании-франшизодателя, возглавляющей структуру, и находящейся под ее контролем сети франшизных предприятия, или франшизной сети.

Российская Ассоциация Франчайзинга дает следующие определения:

Франчайзер (франшизодатель) - это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Например, франчайзер создает успешный продукт или услуги, скажем, особый стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзер исследует и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (называемый - бренднейм). После того, как компания доказала работоспособность своей бизнес-концепции и успешную воспроизводимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу.

Франчайзи (франшизополучатель) - это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзер предоставляет очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзера по более низкой цене, и таким образом это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзера. Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговым знаком и бизнес-системой и за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзером. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес и его прибыль превосходит затраты.

Франшиза - это полная бизнес-система, которую франчайзер продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру [11].

В обмен на использование торговой марки и предоставляемый набор услуг франчайзи выплачивает головной компании вознаграждение, которое формируется из следующих видов платежей:

- вступительный (паушальный) взнос;
- регулярные отчисления (роялти).

Вступительный взнос представляет собой плату за лицензию на право продажи продукции или услуги франчайзера под его торговой маркой на определенной территории (иногда этим взносом оплачивается также первоначальное обучение и консультации). Иногда величина вступительного взноса формируется как определенный процент, величина которого составляет около 5-10% от общей суммы затрат на организацию торговой точки. Величина этого взноса зависит как от сферы деятельности, так и от страны (например, в США величина этого взноса колеблется от 15 000\$ до 1 000 000\$).

Роялти представляет собой постепенную (ежемесячную или еженедельную) выплату вознаграждения франчайзеру в соответствии с установленными показателями деятельности, в качестве которых могут выступать выручка, объемы продаж. Ставка этого платежа колеблется в пределах 3-45% от объема продаж и зависит от набора услуг, предоставляемого головной фирмой. За стандартный набор услуг принимаются – обучение, маркетинг, менеджмент, ведение бухгалтерии – головная компания обычно берет 6-7% дохода франчайзи [11].

На величину устанавливаемого процента влияет ряд факторов, главными из которых являются:

- набор дополнительных услуг, предоставляемых франчайзером франчайзи (например, таких, как оплата временных работников, гарантии по кредитам, оплата страховки и другие);
- величина объемов продаж;
- необходимость компенсации затрат франчайзера.

В настоящее время известны различные варианты функционирования франчайзинговой системы. Однако общая модель ее одинакова. Наиболее

распространенным видом франчайзингового контракта является такое соглашение, в котором одна сторона (франчайзер), систематизировав какой-либо перспективный метод производства продукции или услуг, предоставляет другой стороне (франчайзи) право заниматься бизнесом с использованием практического опыта этой компании.

В связи с большим разнообразием форм и видов франчайзинговой деятельности ниже приведем их классификацию. Достаточно полный список видов ранжирования приведен в книге В. Колесникова. Он выделяет шесть вариантов классификации:

- классификация по характеру деятельности объекта франчайзинга;
- классификация по количеству франшиз;
- классификация по стратегии расширения франшизного бизнеса;
- классификация по структуре построения франшизной системы;
- классификация по месту франшизодателя в структуре сбытового канала;
- классификация по стоимости франшизы с позиции инвестора.

Классификация по характеру деятельности объекта франчайзинга.

В основе этой классификации находятся три вида франшизы:

а) франшиза на продажу готового товара (товарный франчайзинг) - способ ведения бизнеса, при котором франчайзер как изготовитель продукции передает право продажи своей продукции, а франчайзи (владелец франшизы) получает это эксклюзивное право, ограниченное конкретной территорией, путем покупки франшизы на продажу готового товара под торговой маркой головной компании. Если выпускаемые товары не имеют торговых марок, они не включаются в эту категорию франчайзинга. Такого рода отношения в большинстве случаев выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение системы сбыта и непрерывную связь с потребителем через систему сбыта. Франчайзи при этом является частью контролируемой франчайзером системы сбыта;

б) франшиза на производство товара (производственный франчайзинг) - способ ведения бизнеса, при котором франчайзер как обладатель запатентованной технологии производства исходного компонента продукции, передает право, а франчайзи (владелец франшизы) получает эксклюзивное право, ограниченное конкретной территорией, путем покупки франшизы на производство и сбыт продукции под товарным знаком головной компании с использованием поставляемых фирменных компонентов сырья, материалов и технологий;

в) франчайзинг на определенный вид бизнеса (деловой франчайзинг) – подразумевает права на организацию малой фирмы, которая будет носить название материнской корпорации и изберет тот же профиль деятельности. При деловом франчайзинге бизнес-формата является наиболее популярным способом сетевой организационной структуры, так как наиболее комплексно охватывает практически все элементы производственно-хозяйственного цикла крупного предприятия: от сырья и технологий до организационных схем и методов отчетности. Деловой франчайзинг бизнес-формата открывает для бизнеса новые возможности, предусматривает взаимоотношения сторон франчайзинга в сфере обслуживания, обучения и общественного питания, при которых франшизополучатель создает и развивает бизнес по модели и при участии франшизодателя с использованием его технологий, ноу-хау, товарного знака и опыта предпринимательства, с учетом стратегического менеджмента;

г) сервисный франчайзинг – основная его направленность это высокий уровень обслуживания потребителей, благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи. Потребителю быстро становится известно, какое количество услуг может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Именно указанные обстоятельства позволили сервисному франчайзингу получить широкое распространение и стать перспективной технологией ведения бизнеса.

Классификация по количеству франшиз.

В основе данного варианта классификации находятся два вида франчайзинга:

а) франчайзинг отдельно взятого предприятия - в США этот вид франчайзинга исторически связан с семейным бизнесом, с имиджем индивидуального владельца франшизы или чаще семейной пары, совмещающих функции управляющих менеджеров и работников, для которых их отдельно взятое франшизное предприятие является основной формой занятости и единственным источником дохода семьи;

б) корпоративный франчайзинг - для которого характерен приход владельцев франшиз нового типа: компаний, инвестиционных групп или отдельных лиц (инвесторов), не только готовых вкладывать инвестиционные средства в отдельно взятое франшизное предприятие, но и заинтересованных создавать региональную франшизную сеть с использованием наемных работников. Корпоративный франчайзинг, в свою очередь, имеет два направления развития:

1) развитие франшизной сети ограничено определенным видом деятельности, в большинстве случаев при непосредственном участии владельца франшизы в качестве генерального директора;

2) деятельность франчайзи охватывает несколько сфер франшизного бизнеса, часто включая в франшизную систему одновременно франшизные предприятия делового и товарного франчайзинга либо делового и производственного франчайзинга: рестораны быстрого питания, продажу автомобилей и так далее.

Наверное, не каждому известно, что такие крупные торговые марки, как Pizza Hut и Kentucky Fried Chicken (деловой франчайзинг), уже более 30 лет принадлежат компании PepsiCo (производственный франчайзинг).

Классификация по стратегии расширения франшизного бизнеса.

Здесь находятся четыре вида франчайзинга:

а) классический франчайзинг на условиях опциона - способ ведения бизнеса, при котором франчайзи заключает договор на приобретение франшизы

на условиях опциона и, кроме создания одной франшизной фирмы, ограниченной конкретной территорией, также имеет преимущественное право на открытие нескольких новых франшизных точек на льготных условиях под торговой маркой головной компании.

Дальнейшая деятельность франчайзи по расширению франшизного бизнеса во многом определяется условиями заключенного франшизного договора с франчайзером, где оговаривается территория освоения конкретного региона, количество франшиз и график их открытия;

б) конверсионный франчайзинг - способ ведения бизнеса, при котором к франшизной системе «под зонтичный бренд франчайзера» присоединяется действующее самостоятельное предприятия (естественно, аналогичного или смежного профиля), владелец бизнеса которого заключает с компанией-франчайзера договор о предоставлении франшизы.

Пионерами конверсионного франчайзинга стали крупные нефтяные компании, начавшие предлагать станциям технического обслуживания использование своих брендов в 1920-х гг. Примером данного вида франчайзинга является агентство по недвижимости Century 21 Real Estate, штат Нью-Джерси (основано в 1972 г., первая франшиза с 1972 г., всего 7877 франшизных точек, годовой оборот 5129 млн. долларов).

Обычно конверсионные франчайзи знают, как управлять торговыми точками в своих отраслях бизнеса, потому что до перехода во франшизную сеть они занимались этим в течение многих лет.

Кроме того, конверсионный франчайзинг обеспечивает торговой точке преимущество от многолетнего функционирования, улучшающее эффективность ее деятельности;

в) дочерний франчайзинг - это одна из форм создания франшизных предприятий, при которой также имеет место конверсия, но только в качестве франчайзи выступает опытный предприниматель с уже организованным бизнесом.

Присоединение к известной франчайзинговой системе «под зонтичный бренд франчайзера» в подобных случаях продиктовано несколько иными целями.

Как правило, это стремление выйти на общенациональный рынок и повысить свою конкурентоспособность с помощью общепризнанного товарного знака или преимуществ конкретной стратегии, научных исследований и разработок.

Естественно, что подобный владелец франшизы в большей степени независим от франчайзера и во многих случаях предпочитает сохранять свое первоначальное фирменное наименование в качестве добавочного, а зачастую и основного;

г) франчайзинговый контракт на менеджмент - форма взаимоотношений между головной компанией и франчайзи, при которой, формально являясь владельцем франшизного предприятия, франчайзи в действительности выступает в роли инвестора, ограничиваясь своей пассивной ролью и полностью полагаясь на менеджмент в этом франшизном предприятии со стороны франчайзера.

Классификация по структуре построения франшизной системы.

В основе этой классификации отметим два вида франшизы:

а) индивидуальный франчайзинг - форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзи получает право, ограниченное конкретной территорией, на создание только одного франшизного предприятия под торговой маркой головной компании.

Когда речь заходит об организации франшизной фирмы, традиционно выставляется уже упомянутая классическая схема: предприниматель покупает франшизу, затем, заручившись поддержкой головной компании, создает новое франшизное предприятие и начинает развивать бизнес.

Дальнейшее расширение дела во многом определяется условиями заключенного франшизного договора: индивидуальный владелец может

ограничиться одним предприятием или создать целую франшизную сеть и перейти к региональному франчайзингу;

б) региональный франчайзинг - форма организации франшизного предприятия, при которой франчайзи получает право на освоение определенного региона, то есть создание франшизной системы и контроль над ней в соответствии с оговоренным количеством предприятий и графиком их открытия.

Активное освоение новых потребительских рынков, особенно зарубежных, показало, что компаниям-франчайзерам зачастую трудно справиться со всеми возникающими в период запуска бизнеса проблемами своими силами.

С ростом крупных франчайзинговых систем и расширением их географии возникла опасность ослабления контроля за деятельностью отдаленных франшизных предприятий, а значит, потери имиджа торговой марки головной компании. Сохранить должный контроль, не сокращая при этом общего объема франшизной системы, франчайзеру помогает как раз региональный франчайзинг. Его суть заключается в том, что в определенном регионе компания-франчайзер заключает договор франчайзинга с одним франчайзи освоение региона в целом, как правило, оговаривая при этом количество создаваемых франшизных фирм и график их открытия.

Региональный же франчайзинг в свою очередь подразделяется на:

а) субфранчайзинг - форма контрактных взаимоотношений между головной компанией и мастер-получателем, при которой головной франчайзер передает эксклюзивное право на мастер-франшизу территории того государства, где находится субфранчайзер, с правом продажи субфраншиз конечным франшизополучателям, а в ответ на получение такого права субфранчайзер выплачивает вознаграждение головному франчайзеру и обязуется открыть определенное количество франшизных фирм в оговоренный период времени и осуществлять контроль над территорией субфранчайзера.

Процедура работы при субфранчайзинге такова:

1) мастер-франчайзер, обычно - успешная зарубежная франшизная компания, имеющая разветвленную международную сеть, выбирает определенный географический район для дальнейшего развития, как правило, это растущий рынок какого-то нового государства, предлагает будущему мастер-франчайзи заключить с ним договор мастер-франшизы и стать официальным лицом - субфранчайзером.

2) субфранчайзер по договору мастер-франшизы покупает у головного франчайзера право продажи субфраншиз будущим субфранчайзи на территории того государства и обязуется открыть определенное количество франшизных фирм в оговоренный период времени и осуществлять контроль над своей территорией.

3) новые владельцы субфраншиз согласно договору начинают работать в новых открытых франшизных точках и платят вступительный взнос во франшизную систему и ежемесячные роялти субфранчайзеру.

4) субфранчайзер по договору мастер-франшизы ежемесячно платит головному франчайзеру часть вознаграждения с вступительными взносами и часть суммы с роялти, полученных им с субфранчайзеров по договору субфранчайзинга;

б) освоение региона - форма контрактных взаимоотношений между франчайзером и лицом, имеющим право развития территории (инвестор территории), при которой головная компания передает эксклюзивное право на развитие определенного географического района инвестору территории, а в ответ на полученное право инвестор территории выплачивает вознаграждение франчайзеру и обязуется открыть определенное количество франшизных предприятий в оговоренный период времени.

Процедура работы при осуществлении регионального представительства такова:

1) франчайзер в своей региональной сети выбирает из числа опытных франчайзи успешное франшизное предприятие и предлагает владельцу индивидуальной франшизы заключить с ним договор о региональном

представительстве и стать региональным представителем на определенной территории;

2) опытный франчайзи уже в качестве регионального представителя по этому договору покупает у франчайзера право, ограниченное конкретной территорией, на отбор потенциальных франчайзи, проводит с ними подготовительную работу до принятия ими решения о покупке франшизы и в дальнейшем помогает запустить им франшизное предприятие;

3) после принятия решения о покупке франшизы новый франчайзи заключает франшизный договор напрямую с франчайзером и платит вступительный взнос в франшизную сеть и ежемесячные роялти напрямую франчайзеру;

4) франчайзер в качестве компенсации за найденного нового франчайзи платит региональному представителю часть вознаграждения с вступительного взноса и часть суммы роялти.

Классификация по месту франчайзера в структуре сбытового канала.

В основе пятого варианта классификации находятся четыре вида франшизных систем:

а) система типа «производитель - розничный торговец»; в данной схеме «производитель» выступает в роли франчайзера, а «розничный торговец» - в роли франчайзи. Пример - компании Singer, Yves Rocher;

б) система типа «производитель - оптовый торговец»; в данной схеме «производитель» выступает в роли франчайзера, а «оптовый торговец» - в роли франчайзи. Пример - компании Coca-Cola, PepsiCo;

в) система типа «оптовый торговец - розничный торговец»; в данной схеме «оптовый торговец» - франчайзер, «розничный торговец» - франчайзи. Пример - компании Rexall Drug Stores (сеть аптек), Unic (продукты питания);

г) система типа «поставщик услуги - розничный торговец»; в данной схеме «поставщик услуги» выступает в роли франчайзера, «розничный торговец» - в роли франчайзи. Пример - Holiday Inn, Marriott.

Классификация по стоимости франшизы.

Здесь выделяют семь видов франшизных систем:

- а) до 10000 долларов (коммерческая чистка);
- б) 10000 - 24999 долларов (образование детей, свадебные путешествия);
- в) 25000 - 49999 долларов (одежда и аксессуары для спорта);
- г) 50000 - 99999 долларов (продукты питания, полиграфия, сети кафе);
- д) 100000 - 499999 долларов (сети магазинов продуктов питания, сети ресторанов, производство баннеров, наружной рекламы и вывесок);
- е) 500000 - 1000000 долларов (сети отелей, сети ресторанов, фитнес).

Данная классификация позволяет:

- определить роль и место форм и видов франчайзинга в предпринимательской деятельности;
- целенаправленно выбрать наиболее эффективную форму или вид взаимоотношений с каждым отдельным партнером при создании франчайзингового предприятия;
- осуществлять прогнозную оценку развития франчайзинговой деятельности.

Система франчайзинговых отношений играет большую роль в обеспечении кооперации между крупными и малыми фирмами, особенно в сфере предоставления услуг. Это интегрированная форма крупного и малого предпринимательства, в которой учитывается необходимый баланс экономических интересов обеих сторон.

Франчайзинговая система привилегированных связей и контрактов – это специфическая вариация вертикальной интеграции промышленных и торговых фирм путем обеспечения оригинальной системы контрактов – франшиз.

Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Международная ассоциация франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых можно использовать методы франчайзинга, он может применяться практически во всех видах малого бизнеса – от мелких закусочных до мини-пекарен, от производства товаров предприятий сферы услуг (авто-техобслуживание,

парикмахерские, химчистки, ремонт обуви и другие), от передвижной торговли с автофургонами до огромной сети стационарных фирменных супермаркетов.

Франчайзинг – очень гибкая система, которая легко адаптируется в соответствии с условиями различных видов коммерческой деятельности, особенностями производства и реализации товаров и услуг.

Далее рассмотрим, какие преимущества и недостатки существуют на сегодняшний день при ведении бизнеса по системе франчайзинг. В чем же выгода для обеих сторон этого соглашения, для малого и крупного бизнеса?

Преимущества франчайзинга, связанные с привлечением заинтересованных (мотивированных) менеджеров-собственников:

1. Более эффективная система взаимоотношений с руководством франчайзи по сравнению с дочерними компаниями или независимыми дилерами. Во франчайзинговой сети развитие бизнеса планируется его собственниками, а не наемными работниками.

Собственник – управляющий, как правило, более заинтересован и принимает более эффективные решения, чем наемный менеджер, который не имеет вложений в бизнес и работает за зарплату и бонусы.

Франчайзи имеет прямой и длительный интерес в своем бизнесе. Он сильно вовлечен в проблемы покупателей и местную жизнь. Поэтому франчайзи обеспечивает лучшее предпродажное и послепродажное обслуживание и поддержку продукта/услуги. Независимый дилер (дистрибьютер) не имеет предсказуемого интереса, поскольку он продает несколько товаров и конкретный поставщик может в определенный момент не представлять для него значительного интереса. Чем меньше взаимозависимость между поставщиком и дилером, тем меньше надежность взаимоотношений.

2. Получение новых идей и информации о развитии бизнеса заинтересованных партнеров. Собственник – управляющий имеет самую сильную мотивацию для использования инноваций в бизнесе. Франчайзи является важным источником информации о новых продуктах, услугах, управлении бизнесом, концепций маркетинга. Франчайзинговая сеть в этом

отношении позволяет собрать, оценить и распространить среди партнеров передовой опыт и инновационные идеи, реализованные в бизнесе.

3. Более простая система управления бизнесом. Франчайзер выступает администратором и провайдером услуг, информации для франчайзи, если ему требуется решать достаточно упрощенные задачи менеджмента. Поэтому франчайзер может перенести центр тяжести в своей работе в область долгосрочного стратегического планирования. Кроме того, франчайзеру требуется меньше уровней управления, чем при управлении дочерними компаниями.

4. Привлекает заинтересованных предпринимателей в сферу своего бизнеса. Франчайзер может предложить франчайзи систему ведения бизнеса и дает возможность самореализации.

Кроме того, можно выделить преимущества франчайзинга, связанные с привлечением капитала партнеров.

1. Быстрое масштабирование бизнеса в рамках дистрибьютерской сети. Франчайзинговая сеть позволяет компании основать большое количество торговых точек за относительно короткое время, что позволяет увеличить рыночную нишу.

При этом капитальные вложения и большая часть работы по выбору расположения и развитию предприятий выполняют франчайзи. Более того, чаще всего франчайзер не имеет необходимых активов или опыта для освоения тех объемов капиталовложений, которые делают франчайзи при расширении бизнеса.

Для отдельного франчайзи участие во франчайзинговой сети является уникальной возможностью стать собственником бизнеса, аналогичного хорошему бизнесу других предприятий. Это заставляет франчайзи вкладывать свои средства в расширение франчайзинговой сети. Кроме того, быстрое развитие сети обеспечивает узнавание покупателем продукта франчайзера, его торговой марки.

2. Распределение на франчайзи финансового риска, связанного с развитием сети. Франчайзи вкладывает значительные средства, которые обеспечивают расширение франчайзинговой сети. Действительно, именно франчайзи несут расходы, связанные с содержанием офиса и других помещений, приобретением оборудования, наймом работников и другое. Кроме того, франчайзи выплачивает франчайзеру определенную сумму в качестве платы за право пользования привилегиями. При этом величина выплат покрывает большую или всю часть расходов по отбору франчайзи, его обучению и начальную поддержку. Эти расходы, по существу, и составляют для франчайзера предел расширения сети в текущий момент времени, поскольку они не возмещаются текущими платежами уже действующих франчайзи.

Текущие платежи действующих франчайзи обеспечивают поддержку рекламных и маркетинговых программ, развитие продукта/услуги.

Франчайзинговая сеть меньше подвержена циклическим колебаниям и распаду бизнеса. Изменения в поступлениях франчайзеру от франчайзи вследствие колебаний его продаж/доходов существенно меньше, чем колебания доходов дочерних компаний. А потери от неудавшегося франчайзи менее значимы, чем потери от банкротства дочерней компании.

3. Более высокая отдача от меньших объемов вложенных средств. Франчайзер с помощью меньших финансовых вложений управляет значительными средствами франчайзи. Поэтому доход франчайзера, полученный в виде отчислений от дохода франчайзи, получен с меньшими финансовыми вложениями, соответственно их отдача становится выше.

4. Экономичное текущее финансирование бизнеса, управляемого менеджерами-собственниками. Менеджер-собственник, в отличие от наемного управляющего, сам находит наиболее оптимальный вариант ведения бизнеса. Франчайзи имеет более низкие расходы на оплату труда и операционные расходы на ведение бизнеса. Это позволяет занимать те рыночные ниши, в которых не могут действовать дочерние компании из-за высоких требований по

отдаче капитала. Поэтому франчайзинговая сеть позволяет приходить на небольшие рынки и обеспечивать доходность своей деятельности. При этом доходы контролируются франчайзером, он сам осуществляет важные поставки оборудования, расходных материалов и прочее. Кроме того, франчайзер экономит на маркетинговых и рекламных расходах, а так же на расходах, связанных с публичными реляциями, которые распределяются на всех франчайзи.

5. Прямой и косвенный контроль за платежами и отчислениями партнеров, позволяющий франчайзи вернуть бизнес «под свое крыло». Франчайзер может выкупить обратно бизнес франчайзи для увеличения числа собственных предприятий.

Далее рассмотрим недостатки франчайзинговых сетей.

При всех преимуществах франчайзинга, следует правильно оценивать и его недостатки. К ним можно отнести следующие.

Потенциальный франчайзер может столкнуться с серьезными проблемами, которые, если их вовремя не решить, могут привести к серьезным убыткам. Вот основные из них:

- неготовность бизнеса к франшизе. Переоценка своих возможностей. Здесь очень важным является планирование и последовательность этапов подготовки своего бизнеса к упаковке во франшизу;

- уход франчайзи и «копирование»;

- потеря тотального контроля, связано с тем, что не все пункты в соглашении, которые могут быть регламентированы, предусмотрены;

- потеря своего имиджа, связано это с недобросовестной работой франчайзи, несоблюдение качества продукта.

Обобщим данные положительные и отрицательные стороны франчайзинга для франчайзера и франчайзи и представим их в виде таблицы 1.1 и 1.2 [23].

Для того чтобы избежать всех этих трудностей, франчайзеры должны тщательно отбирать предпринимателей, которым они хотят продавать франшизы. Франчайзер должен провести интервью с каждым кандидатом,

целью которого будет определение у франчайзи качеств, необходимых для успешного ведения дела. После того как франчайзи становится частью системы, франчайзер должен наблюдать за тем, как идут его дела. Франшизодатель должен уметь быстро определять назревающие проблемы и немедленно принимать решения.

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки франчайзинга с точки зрения франчайзера

Преимущества	Недостатки
1. Экономия своего капитала и своих кадровых ресурсов.	1. Франчайзер получает только определенный процент от прибыли франчайзи.
2. Уменьшение риска, так как его капитал участвует в расширении дела в минимальной степени.	2. Нет уверенности в том, что франчайзи предоставляет франчайзеру действительные отчеты. Франчайзи может занижать цифры своего оборота, а то и вообще отказаться от выплат, ссылаясь на то, что не получил от франчайзера никакой помощи.
3. Дополнительные инвестиции, которые можно использовать для развития своего бизнеса.	3. Снижение качества продукции, сразу отразится на репутации всей франчайзинговой сети.
4. Франчайзер получает регулярный доход из широкого круга возможных источников поступлений: - от франчайзи, которые платят им определенный процент своего валового дохода и помогают оплачивать расходы по стимулированию сбыта и рекламе; - плата за аренду имущества, оборудования, их продажа, а так же продажа расходных материалов и др.	4. Франчайзи может не прислушиваться к рекомендациям франчайзера по ведению бизнеса.
5. Предприниматели-собственники работающие на франчайзера, а не сотрудники. Владелец-управляющий гарантирует более высокое качество обслуживания и более высокий оборот, чем наемный управляющий.	5. Затраты на начальном этапе обучения и подготовки франчайзи могут значительно превысить возможные доходы.
6. Повышение рыночной стоимости акций франчайзера, т.к. франчайзи работает под его товарным знаком.	6. Бизнес бывает нелегко приспособить к особенностям некоторых регионов, если же речь идет о новых странах с иной культурой и с не вполне понятной плановой системой – трудности многократно возрастают.
7. Использование франчайзинга дает ему возможность освоить региональные рынки. Нет проблем с приспособлением к местным условиям, т.к. франчайзи лучше знает местные обычаи.	7. Поступление от франчайзи может оказаться недостаточно для того, чтобы обеспечивать им необходимую помощь и достаточно тщательно контролировать их работу.

Окончание таблицы 1.1

Преимущества	Недостатки
8. Франчайзеру требуется меньше уровней управления	8. Затраты на контроль по мере расширения операций растут, а его эффективность остается довольно низкой.
9. Быстрее завоевывает рынки и реагирует на изменение спроса, чем сеть локальных филиалов.	

Таблица 1.2 - Преимущества и недостатки франчайзинга с точки зрения франчайзи

Преимущества	Недостатки
1. Возможность использовать накопленный опыт, знания франчайзера.	1. Нет полной самостоятельности и меньше возможности для самовыражения в своем бизнесе.
2. Франчайзи покупает готовый бизнес, завоевавший определенную нишу на рынке.	2. Закрепление деятельности на определенной территории.
3. Простота запуска и отлаженный бизнес.	3. Контракт ограничивает франчайзи, затрудняет гибкость (например диверсификация).
4. Возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли.	4. Реальные объемы продаж могут оказаться значительно ниже прогнозируемых первоначально.
5. Всесторонняя поддержка франчайзером.	5. Помощь франчайзера в управлении и маркетинге может оказаться недостаточной для франчайзи.
6. Возможность приобретения по льготным ценам расходных материалов, сырья у франчайзера.	6. Франчайзи ограничен в воздействии на политику франчайзера.
7. Франчайзи является владельцем собственного бизнеса. Он получает возможность начать свой бизнес, приобрести социальный статус собственника, т.е. стать самостоятельным предпринимателем.	7. Франчайзи может столкнуться с неожиданными ограничениями развития своего бизнеса, поскольку требуется получить одобрение франчайзера для многих сделок.
8. Возможность владеть и управлять собственным предприятием при небольшом предварительном опыте, учась ведению дела по схеме, которая доказала свою эффективность.	8. Определенная зависимость от действий других членов франчайзинговой сети. Прибыльность может неожиданно упасть по независящим от держателя причинам: для этого достаточно серьезной неудачи франчайзера или других франчайзи, подрывающей репутацию системы в целом.
9. Минимизирует риск своих вложений.	9. Купленная бизнес-модель может быть «липовой».
10. Получает право вести свой бизнес под признанным товарным знаком и тем самым мгновенно получает массовую рекламу.	10. Франчайзи несет как единовременные так и ежемесячные расходы.

Окончание таблицы 1.2

Преимущества	Недостатки
11. Экономит на маркетинговых, исследовательских, консультационных и других услугах. Все это ему предоставляет франчайзер.	

Головная компания должна поддерживать непрерывную связь с франшизополучателем и узнавать от него о новых идеях и решениях уже существующих проблем. Работая вместе с франчайзи, франчайзеры могут избежать проблем, которые могли бы нанести серьезный урон всей системе.

В свою очередь, до начала приведения в исполнение франчайзингового договора потенциальный франчайзи должен очень тщательно ознакомиться с материалами, предоставляемыми франчайзером. Потенциальному франшизополучателю следует встретиться с другими франчайзи этой системы и определить, как головная компания выполняет свои обещания по предоставлению услуг. Также следует посетить местную ассоциацию франчайзинга, чтобы больше знать о франшизодателе.

Существует еще и третий участник франчайзинговой системы – это потребитель.

К преимуществам для потребителя можно отнести: продленные часы работы и высокая степень личного участия франчайзи в обслуживании; рассмотрение независимых франчайзинговых торговых точек под одной торговой маркой как единого предприятия и распространения своего опыта и знаний о качестве товара одного предприятия на все другие. Это относится как к положительным, так и к отрицательным сторонам. В период растущей концентрации бизнеса франчайзинг поддерживает разнообразие выбора для потребителя.

Что же касается недостатков, то, ограничивая конкуренцию независимого бизнеса, франчайзинг может ограничить и выбор для потребителя. Кроме того, франчайзи может оказаться недостаточно обученным, что приведет к

административной неэффективности, которая скажется на качестве товара и уровня обслуживания потребителей. А это может разрушить потребительские ожидания, которые распространяются на все другие точки, работающие по договору с тем же франчайзером [33].

Это можно представить в виде следующей таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки франчайзинга для потребителя

Преимущества	Недостатки
1. Потребитель знает преимущества: стандарты к качеству товара (услуги), распорядок дня предприятия, сложившийся имидж торговой марки и др.	1. Франчайзинг может ограничивать конкуренцию и в следствии этого сужается выбор у потребителя.
2. Постоянство цен, уровень сервисного обслуживания.	3. Если франчайзер окажется недостаточно обученным, то это может сказаться на качестве товара и уровне обслуживания.
3. Повышена вероятность покупки качественного товара	

Отметим теперь причины создания системы франчайзинга и столь бурного развития в других странах:

- рост покупательской способности населения США и других стран, быстрая смена вкусов потребителей, увеличение доли розничной торговли и сферы услуг в экономике;

- рост числа лиц, желающих открыть свое дело, с одной стороны, и наличие крупных фирм, ищущих более эффективные пути использования отдельных сегментов рынка, - с другой;

- система франчайзинга, не смотря на отрицательные моменты, оказалась выгодной для всех участников – крупного и малого бизнеса и потребителей.

В итоге система франчайзинга является неотъемлемой и динамичной частью экономики многих развитых стран.

Эта организационная форма позволяет использовать опыт, знания, технологические секреты (ноу-хау) тех, кто уже создал себе определенный имидж в мире бизнеса и у потребителей. Это капитал зрелых

предпринимателей, не обличенный в материальную форму, но весьма ценный и эффективный при организации самого процесса бизнеса.

Франчайзинг создает предпосылки для реализации достаточно крупномасштабных программ. Тщательно спланированная и обоснованная программа франчайзинга позволяет существенно расширить границы своих возможностей, определить главные направления своей деятельности, прогнозировать свои будущие доходы, быстро получить общественное признание.

Идея франчайзинга замешана на протекторном единстве зависимости и в то же время независимости партнеров друг от друга. Зависимость обусловлена единством системы конкретного франчайзера, что всесторонне отражается в договоре между ними и франчайзи. Независимость же обусловлена тем, что франчайзи являясь «суверенным» предпринимателем, ни в коей мере административно не подчиняющимся франчайзеру. Многолетняя история франчайзинга показала высокую эффективность таких взаимоотношений.

Строгая регламентированность деятельности, контроль со стороны франчайзера несомненно повышают общую культуру ведения бизнеса, его правовую защищенность.

Франчайзинг дает возможность вовлечь в предпринимательскую деятельность более широкий круг лиц, не решающихся заниматься самостоятельным бизнесом без поддержки – потенциальные и начинающие бизнесмены и другие категории лиц, желающие и способные заниматься предпринимательством под контролем франчайзера.

Франчайзинг открывает широкие возможности для бизнесменов. Эта система позволяет осуществлять успешный бизнес, даже если он не велик по масштабам, создает большие возможности и перспективы для его развития.

Смысл и ориентация франчайзинга на успех для всех его участников – это те факторы, которые принципиально отличают его от других концепций и

направлений бизнеса. Причина состоит в том, что система франчайзинга предполагает наличие разнообразных дополнительных льгот и услуг.

Бизнес на условиях франчайзинга – это один из самых оперативных и эффективных способов расширения рынка сбыта своей продукции, увеличение товарооборота, особенно в условиях, когда одним из самых решающих факторов в конкурентной борьбе становится наличие развитой торговой сети.

Ежегодно во многих странах мира с помощью франчайзинга создаются множество малых предприятий, рабочих мест, новых видов услуг, новых экспортных возможностей.

Использование данной системы позволяет более полно удовлетворить потребительский спрос и оперативно реагировать на его изменение. Благодаря поддержке крупного бизнеса, заинтересованного в стабильной работе своих предприятий – франчайзи, банкротств среди этих этой категории малых предприятий значительно меньше.

Согласно данным ТПП США, 97 % франчайзинговых предприятий преодолевают пятилетний период и продолжают успешно работать в дальнейшем, в то время как в среднем около 60 % нефранчайзинговых предприятий прекращают свою деятельность в тот же период.

Использование товарного знака и методики ведения бизнеса франчайзера предполагает соблюдение определенных правил. Концепция развития бизнеса в форме франчайзинга создает объективные предпосылки для достижения целей двух партнеров по бизнесу в процессе сотрудничества.

Мы считаем, что система сотрудничества должна формироваться на общих принципах, характерных для франчайзинговой формы организации бизнеса.

Принципы франчайзинговой формы бизнеса – это общие правила, которыми должны руководствоваться партнеры в процессе бизнеса при достижении поставленных целей. Нами были обобщены и выделены такие принципы франчайзинговой деятельности, как:

- принцип соблюдения всех технологий ведения бизнеса;

- принцип обеспечения качества обслуживания;
 - принцип поддержания имиджа;
 - принцип постоянного сотрудничества с другими партнерами (доверие и открытость сторон при партнерских отношениях);
 - принцип прибыльности и рентабельности;
 - принцип постоянного совершенствования франчайзинговой системы.
- Рассмотрим каждый из них.

Принцип соблюдения всех технологий ведения бизнеса. Франчайзинг – это концепция ведения бизнеса, в которой все взаимосвязано. Для того чтобы она работала, необходимо четко соблюдать все технологии ведения бизнеса, которые разрабатывает сам франчайзер. Он передает всем фирмам – франчайзи комплект методических материалов в виде четких инструкций, рекомендации и так далее.

Второй принцип – обеспечения качества обслуживания. Качество является залогом успеха франчайзинговой системы в целом и для каждой фирмы – франчайзи в частности. Качество продукции – это главный критерий для сотрудничества при франчайзинговой форме ведения бизнеса. Франчайзер и франчайзи должны обеспечивать и повышать необходимый уровень качества и конкурентноспособность своей продукции или услуг в условиях рыночной экономики. Возрастающие потребности потребителя продукции, объективно уверенного в возможностях франчайзера или франчайзи должны быть удовлетворены при выпуске продукции, соответствующей необходимым технико-экономическими показателями.

От того, будет ли франчайзи соблюдать ту систему качества, которую разработал франчайзер при производстве товаров или оказании услуг, зависит очень многое, а именно положение фирмы - франчайзи на рынке.

Большую роль играет и высокая культура обслуживания потребителей. Она создает положительный имидж фирме – франчайзи и франчайзинговой сети в целом, способствует увеличению клиентской базы и получению

бесплатно рекламы (рекомендации продукта или услуги своим знакомым, друзьям и т.д.).

Если фирма – франчайзи не будет стремиться качественно, обслуживать своих потребителей, то это сразу же повлияет на ее репутацию и имидж.

Третий принцип касается поддержания имиджа. Имидж только частично «принадлежит» фирме – в виде визуальной атрибутики фирменного стиля, другая его часть создается средствами PR и живет в массовом сознании потребителя. Имидж является важным и стратегическим инструментом привлечения внимания и симпатии общественности. Компания, которая всегда поддерживает позитивный имидж, может влиять на ее решения, желания и действия, добиваться поставленных целей и способствовать благоприятной деятельности внешней и внутренней среды. Если франчайзер и франчайзи не позаботятся о поддержании нежного имиджа и не будут постоянно поддерживать его, потребители могут обойтись собственным воображением и прийти к своему варианту имиджа, который не всегда будет выигрышным для фирмы- франчайзи, а так же франчайзинговой сети в целом.

Следующее, это принцип постоянного сотрудничества с другими партнерами (доверие и открытость сторон при партнерских отношениях). Франчайзер и франчайзи должны постоянно сотрудничать, обсуждать возникшие проблемы. Между ними должен постоянно происходить обмен информацией о деятельности франчайзингового предприятия. Этот принцип франчайзинговой формы организации бизнеса даст возможность создать легальный бизнес, который будет развивать высшую степень добросовестности по отношению к партнеру. Доверительные отношения, предельная честность и высокая степень открытости сторон при франчайзинговой системе позволит фирме – франчайзи быстро адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам рыночной экономики.

Принцип прибыльности и рентабельности, заключается в том, что основной целью любой коммерческой фирмы в условиях рыночной экономики является получение прибыли. Прибыль – это критерий, по которому судят об

эффективности управления предприятием. Она так же является важным условием обеспечения экономического роста предприятия и служит основой инновационного процесса.

Рентабельность – это необходимое, но не единственное условие существования любого коммерческого предприятия. Принимая решения, влияющие на бизнес, франчайзер и франчайзи должны думать и о социальной ответственности.

И последний принцип – принцип постоянного совершенствования франчайзинговой системы. Франчайзер должен постоянно стремиться к совершенствованию своей франчайзинговой системы, то есть разрабатывать новые продукты, уделять внимание стратегическим направлениям того или иного аспекта своей деятельности, искать новые пути направления бизнеса, а франчайзи – разделять это желание.

Все принципы франчайзинговой формы организации бизнеса должны взаимодействовать. Соблюдение франчайзером и франчайзи этих принципов ведет к эффективному развитию этой концепции.

Несколько факторов существенно отличающих ведение франчайзингового бизнеса от независимого:

- наличие франчайзера;
- обязательство использовать наименование и систему под контролем франчайзера;
- риск наступления событий, которые повлияют на предприятие франчайзи, при этом франчайзи не сможет каким – либо образом повлиять на их предотвращение;
- предоставление франчайзером услуг за которые необходимо платить и другие.

Существует категория людей, для которых предпринимательство в форме франчайзинга противопоказано из-за того, что они предпочитают самостоятельное принятие решений, болезненно воспринимают контроль над

их деятельностью и требования, советы и указания своего «старшего» партнера, которые предусмотрены договором франчайзинга.

Однако для тех, кто может разумно построить свои отношения с франчайзером, некоторая потеря свободы в свободном предпринимательстве не является серьезным недостатком.

Безусловно, риски от франчайзинга для франчайзи существенно отличаются от рисков ведения бизнеса для начинающего предпринимателя. Основным риском франчайзи является принятое решение: правильно или неправильно выбрана франшиза. На правильность выбора франчайзи влияет количество и характер информации, которую он может получить о продаваемой франшизе.

Следует так же указать, что к числу потенциальных рисков в отношении франшизы могут быть отнесены:

- недостаточное апробирование франшизы. Приобретая вновь разработанную франшизу, франчайзи рискует, что она не была достаточным образом опробована и нет достаточных доказательств ее конкурентноспособности;

- недостаточная структурированность франшизы, являющаяся, как правило, доказательством недостаточной апробации, может повлечь за собой коммерческие и финансовые проблемы не только для отдельного франчайзи, но и в целом для всей франчайзинговой сети;

- недобросовестность франчайзера при предоставлении помощи франчайзи.

Неопробованная франшиза может быть менее дорогостоящим видом инвестирования, однако меньше вложения могут перекрывать значительностью риска. Не исключено, что при неопробованной франшизе франчайзер может допустить ряд ошибок по мере того, как бизнес будет расширяться. Есть вероятность, что в результате этих ошибок предприятие потерпит крах. В то же время постоянная реорганизация новой франшизы может привести к неразберихе и плохому управлению.

Опробованные франшизы предполагают меньший риск, но не следует забывать, что определенная доля риска присутствует во многих устоявшихся франшизах.

На растущих рынках, таких как Россия, франчайзинг является самым быстрым способом обучения предпринимателей практическим стандартам, которые необходимы, чтобы вести прибыльный бизнес.

Франчайзинг уже описывался как комбинация большого и малого бизнеса.

Такое соединение было названо союзом, где с одной стороны имеется энергия и обязательство отдельного предпринимателя, а с другой стороны имеются ресурсы, коммерческая мощь и огромный опыт большой компании. Если все это соединить, то мы получим энергию, ответственность, силу, ресурсы и опыт – выигрышную комбинацию с огромными шансами на успех.

1.2 Особенности становления франчайзинговой деятельности

При организации франчайзинговой формы бизнеса нельзя пренебрегать системным подходом. Франчайзинговая система представляет собой комплекс взаимосвязанных объектов, которые образуют сложное единство.

Предприятия имеют значительное число подсистем (подразделений и отделов) и, в свою очередь, являются частью большой системы франчайзинга (фирмы). Поэтому, когда предприятия развивают и увеличивают масштабы производства, наблюдается значительная его дифференциация и усложнение, создаются новые специальные отделы, находятся источники снабжения (поставщики), расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые точки.

Поскольку франчайзинг достаточно новое явление для российской хозяйственной практики, разработке системы франчайзинга должно быть уделено самое пристальное внимание. Разработка системы предполагает несколько этапов.

Первый шаг - франшизная концепция. Перед тем как приступить к разработке франшизной концепции, будущему франшизодателю необходимо получить положительные ответы на следующие вопросы:

- имеется ли значительный потребительский спрос на товар (услугу) рассматриваемого бизнеса?;
- имеет ли этот бизнес конкурентные преимущества либо такие отличительные особенности, которые выгодно выделяют его среди аналогичных товаров или услуг конкурентов?

Существует два способа создания франшизной системы:

1) когда собственник уже существующего бизнеса решает расширить его с помощью франчайзинга и преобразует его в систему франшизных предприятий;

2) когда собственник создает бизнес с нуля путем внедрения своей оригинальной бизнес-идеи в практику работы франшизного предприятия.

Оба способа должны базироваться на здоровой финансовой и организационной составляющей. Необходима также уверенность в том, что расширение бизнеса в форме франчайзинга будет эффективнее других вариантов развития.

Убедиться в этом можно, разработав бизнес-план франшизного предприятия, включающий сравнительный анализ возможных вариантов расширения франшизного бизнеса в зависимости от того, какой тип франчайзинга планируется использовать.

Можно выделить следующие основные критерии развития бизнес-концепции или расширения существующего бизнеса посредством франчайзинга:

- наличие существенных отличительных черт - зарегистрированного товарного знака правообладателя, отвечающего определенным требованиям рынка, и собственного имиджа франшизной системы, которые позволяли бы потребителю безошибочно отличить его от прочих аналогов;

- доход, позволяющий покрыть первоначальные и текущие затраты капитала как франшизера так и франчайзи и обеспечить приемлемый заработок владельцу - пользователю франшизы, компенсируя его трудовой вклад и все виды платежей, поступающих от франчайзи к обладателю франшизы;

- успешность и эффективность франшизного бизнеса должна быть продемонстрирована и доказана франчайзером на практике в течение определенного времени.

Следующим шагом к тому, чтобы стать франчайзером, является попытка запустить экспериментальное франшизное предприятие.

Реализация «пилотного» проекта должна показать:

- насколько франшизный бизнес удовлетворяет постоянный рыночный спрос;

- в какие сроки технологию ведения франшизного бизнеса правообладателя можно передать не имеющему опыта подобной работы пользователю франшизы;

- приемлем ли период времени, за который пользователь франшизы может окупить вложенный капитал.

Франшизный проект должен быть типичным по целому ряду признаков - по размерам франшизной фирмы, по занимаемой площади и количеству персонала, по сумме затрат, по охвату потребительского рынка, так как именно в процессе его работы отрабатываются основные элементы будущей операционной системы правообладателя:

- функционирование (выбор территории для будущей франшизной точки, планировка помещения, установка оборудования и технологических линий, набор персонала, обеспечение материалами и комплектующими изделиями и т.д.);

- менеджмент (бухгалтерский учет франшизного предприятия, система обучения персонала, контроль со стороны франчайзера и т.д.);

– маркетинг (создание и поддержание имиджа, товарный знак и знак обслуживания, реклама, маркетинг товаров и услуг).

В процессе функционирования «пилотного» проекта появляется возможность определить оптимальную расстановку оборудования и допустимые размеры помещения, скорректировать внутренний дизайн и внешнее оформление, чтобы в дальнейшем внести изменения в первоначальный имидж франшизного предприятия.

Третьей процедурой на пути к франшизному бизнесу (для головной компании) является разработка стандартного пакета франшизной документации для предприятий-франшизополучателей.

Стандартный пакет франшизной документации, составленный с учетом опыта работы экспериментальных франшизных фирм, включает следующие основные элементы:

- а) требования к размещению франшизного бизнеса, включающие:
 - 1) внешний вид и размеры территории франшизного предприятия;
 - 2) внешний вид и размеры помещения;
 - 3) внешний вид и размеры наружной рекламы;
- б) стандартные планы франшизного помещения, включающие:
 - 1) требования к внутреннему оформлению помещений;
 - 2) перечень и спецификацию необходимого оборудования;
 - 3) схему расстановки франшизного оборудования;
 - 4) меблировку помещений;
- в) систему поставок расходных материалов и комплектующих изделий, включающую:
 - 1) стандарты качества;
 - 2) систему маркировки;
- г) практическое руководство по ведению бизнеса для пользователя, включающее:
 - 1) подробное описание франшизной системы и его структуры;

2) оперативные инструкции (политика цен, закупок, стандарты продукции и обслуживания, бухучет, система контроля и т.д.);

д) руководство по обучению персонала, включающее:

1) обучение при организации франшизного производства;

2) обучение при обслуживании потребителей;

е) руководство по ведению отчетности и системе делопроизводства, включающее:

1) стандартные формы унифицированной отчетности;

2) технические паспорта на оборудование;

ж) бизнес-план типового франшизного предприятия для пользователя;

з) франчайзинговый договор, включающий:

1) права на использование объектов интеллектуальной собственности франчайзера (товарный знак, франшизная система);

2) права пользователя услугами, оказываемые специалистами компании-франшизодателя и ее партнерами в рамках франшизной системы франшизодателя.

Следующим шагом для головной компании является маркетинговое исследование территории предприятия-франшизополучателя.

Во-первых, рынок оценивается с точки зрения наличия потенциальных потребителей. На основании данных о плотности населения и его социально-демографических характеристиках определяется профиль потребителя и его соответствие предлагаемым товарам и услугам.

Во-вторых, важным элементом маркетингового исследования франшизной территории является оценка конкурентных предприятий: их местоположения по отношению к предполагаемому франшизному бизнесу и конкурентоспособности на рассматриваемом сегменте рынка.

Одной из самых важных процедур является правильный выбор головной компанией потенциальных франчайзи.

Здесь рекомендации, которые может использовать франчайзер при подборе франчайзи, сводятся к трем основным идеям:

- необходимо создать для себя «портрет» потенциального франчайзи: это позволит подробно описать качества и квалификацию типичного франшизовладельца;
- использовать в процессе отбора специально разработанные анкеты и тесты;
- лично познакомиться с претендентом, проведя подробное собеседование.

Финальным шагом к бизнесу в виде франшизной системы является развитие франшизной системы и организация франшизной сети [11].

Практика показывает, что на начальной стадии создания франчайзинговой системы компания-франшизодатель, как правило, несет некоторые убытки, поскольку сам процесс создания требует определенных затрат, которые могут какое-то время не окупаться даже за счет успешно работающих первых франшизных фирм.

Временная «неприбыльность» может затянуться даже на несколько лет, но ее не следует бояться, так как дальнейшее развитие франчайзинговой сети создаст все предпосылки для ускоренного увеличения дохода.

Ожидание будущей прибыли не исключает необходимости для франчайзера разработать и обосновать бизнес-план создания разветвленной сети, включая финансовый план, отражающий предстоящие расходы и возможную потребность в денежных средствах.

После продажи первой франшизы и появляются первые обязательства. Поэтому франчайзер должен подготовить план «выкупа» или возврата денег франчайзи, если возникнет необходимость раннего прекращения деятельности системы.

В случае положительных результатов для поддержания функционирования и развития системы франчайзинга требуется вложение средств в развитие инфраструктуры. Одной из важных функций бизнес-плана является оценка величины истинных вложений, основанная на предполагаемых возможных уровнях роста системы франчайзинга.

В противоположность начальному периоду функционирования системы, когда франчайзер сохраняет за собой полный контроль над системой, в период воплощения системы франчайзер должен стремиться эффективно работать и поощрять энтузиазм франчайзи.

Проверка исполнения совершенно не ограничивается мерами контроля за деятельностью франчайзи. Эффективные меры по проверке исполнения дают результаты, доказывающие ценность системы.

Для эффективного функционирования франчайзинговой системы нужно обеспечить развитие франчайзинговой политики, то есть определить линию поведения. Контроль над франчайзи является основной функцией франчайзера. Во франчайзинге он носит совсем другой характер, так как франчайзер и франчайзи – независимые бизнесмены с различными запросами и философией, поэтому необходимо постоянно осуществлять модификацию поведения.

Определение предмета бизнеса и согласование его с юридическими требованиями, выработка основных направлений франчайзинговой политики отражены в содержании устава созданной франчайзинговой системы.

Устав содержит описание специфических действий. Например, он объясняет владельцам франшизы, как нужно заказывать, получать и складировать товар, вести учет, формировать систему поощрений. Устав – это основной нормативный акт, на основании которого франчайзи осуществляет свою деятельность. Он представляет собой основу любой франчайзинговой системы и ее программы.

Для франчайзи франчайзинг – одна из форм бизнеса, которая сочетает в себе элементы, как независимого предпринимательства, так и деятельности в рамках единой системы. С одной стороны, франчайзи выступает в качестве покупателя франшизы по отношению к своему франчайзеру, преследуя собственные цели, не всегда совпадающие с интересами продавца франшизы; с другой – оба партнера объединяют свои усилия для достижения единой цели – удовлетворения потребительского спроса на конкретном сегменте рынка.

Далее рассмотрим подробно те шаги, которые должен сделать предприниматель, чтобы стать успешным пользователем франшизы [11].

Первый шаг - самооценка и анализ на соответствие требованиям, предъявляемым к франчайзеру.

Здесь можно выделить ряд показателей, которые могут отрицательно повлиять на работу франчайзи в системе франчайзинга:

- отсутствие необходимых личных качеств пользователя франшизы;
- непонимание необходимости личного участия и напряженной работы на франшизном предприятии;
- слишком большая зависимость от помощи со стороны головной компании;
- переоценка собственного вклада и недооценка значимости франчайзера;
- растерянность при первых неудачах;
- неготовность пользователя франшизы взять на себя финансовую ответственность при работе на франшизном предприятии;
- чрезмерное вмешательство друзей и членов семьи пользователя франшизы в ведение дел.

Следующий шаг - поиск и подбор франчайзера. Для этого потенциальному франчайзи, в первую очередь, следует определиться с видом франшизы. После того как круг видов франшиз сужен до одного-двух наименований, можно перейти к рассмотрению конкретных предложений франчайзеров.

Прежде всего, необходимо проанализировать ту часть франчайзинговой системы, которая присутствует на местном рынке. Понятно, что франшизные системы находятся на разных стадиях развития. Чем больше сеть предприятий-франчайзи, тем более достоверно можно оценить франчайзера, так как со многими действующими франчайзи можно вступить в контакт будущему новому пользователю.

Вот перечень вопросов, которые необходимо задать работающему франчайзи:

- стабильны ли его взаимоотношения с франчайзером;
- были ли в процессе совместной работы какие-либо разногласия;
- если разногласия были, то каким образом они разрешились;
- добросовестно ли относится франчайзер к своим обязанностям;
- сколько времени владелец действующей франшизы работает в данной системе франчайзинга;
- приносит ли франшизный бизнес устойчивый доход;
- хотелось бы расширить франшизный бизнес путем приобретения дополнительных франшиз;
- порекомендует ли владелец франшизы (действующей) включиться в данную франшизную систему?

Финальной ступенью на пути к франчайзинговому бизнесу является оценка предложения франчайзера для потенциальных франчайзи.

Для принятия ответственного решения о выборе предложения франчайзера необходимо получить исчерпывающую информацию. Можно рекомендовать потенциальному франчайзи четыре блока вопросов, ответы на которые позволят квалифицированно оценить головное предприятие франшизовладельца и финансовые аспекты предлагаемого бизнеса.

Первый блок направлен на анализ головной компании и ее бизнес-потенциала:

- какова история компании-франчайзера, организационная структура франшизной системы, квалификация и опыт руководителя(-ей);
- каковы были основания выбрать систему франчайзинга по сравнению с другими способами развития бизнеса;
- сколько собственных средств вложила головная компания для разработки и подготовки франшизной системы;

- осуществлялся ли франчайзером «пилотный» эксперимент и в течение какого периода времени;

- получила ли головная компания убедительные доказательства того, что комплекс подготовительных работ и пробного функционирования экспериментального предприятия подтвердил действительность и эффективность франчайзинга для данной сферы деятельности;

- каковы перспективы развития данной франшизной системы на ближайшие пять лет?

Второй блок вопросов затрагивает финансовые аспекты франшизного бизнеса компании-франчайзера:

- какова общая сумма затрат, связанных с созданием франшизной фирмы (франчайзи); здесь имеются в виду: первоначальная плата пользователя франшизы, текущие платежи пользователя франшизы, наценка на поставляемые товары, минимальный размер текущих платежей;

- каков необходимый объем оборотного капитала;

- каковы возможности и условия получения финансовой помощи;

- каков расчетный уровень валовой прибыли;

- каков расчетный оборот;

- каков период времени для обеспечения окупаемости затрат?

Третий блок вопросов направлен на выяснение ряда формальных моментов, о которых будущий франчайзи должен быть осведомлен заранее, до момента покупки франшизы, а именно:

- какова структура помощи от франчайзера;

- каковы условия франшизного обучения для пользователя франшизы;

- какова процедура открытия франшизного предприятия;

- какая франшизная документация будет предоставлена пользователю франшизы;

- какой персонал поддержки головной компании будет предоставлен, и можно ли с ним встретиться;

- какова рекламная поддержка со стороны франчайзера и каковы ее условия;

- каков порядок отчетности и контроля для франчайзи?

Четвертый блок вопросов позволяет получить некоторые дополнительные сведения, которые могут пригодиться для наиболее полного анализа компании-франчайзера, тем более что в условиях ограниченности рынка франчайзинга в России подобная информация избыточной не будет:

- какие адреса действующих предприятий-франчайзи существуют в региональной франшизной сети головной компании;

- какова динамика развития франшизных сетей, то есть изменение количества франшизных предприятий, за последние три года;

- каковы количество и причины прерванных договоров франчайзинга со стороны франчайзи;

- является ли головная компания членом ассоциации франчайзинга;

- существует ли во франчайзинговой системе франчайзера ассоциация владельцев франшиз?

Наличие подобной структуры свидетельствует о том, что франчайзи могут объединить свои усилия для защиты собственных интересов и участия в управлении франчайзинговой системой.

Успешное осуществление процесса формирования системы франчайзинга зависит от ряда обстоятельств и факторов, которые будут влиять на становление этой системы. Поэтому при становлении системы франчайзинга необходимо осуществить ряд мероприятий, к ним относятся: анализ и оценка, планирование, формирование внутренней и внешней структуры, маркетинговая деятельность, развитие инфраструктуры, регламентация прав, обязанностей и ответственности, система контроля. основополагающими стадиями процесса формирования франчайзинговой системы считаются – анализ и оценка работающих предприятий по системе франчайзинга и проблемы вновь создаваемой системы. Правильная оценка ситуации позволит начинающему

франчайзи лучше ориентироваться в проблемах становления развития своего бизнеса, а для франчайзера оценить готовность своего бизнеса к открытию франшизы.

В современных условиях, когда риск и неопределенность франчайзинговой деятельности слишком велики, актуальны вопросы создания служб, снижающих факторы угрозы и предоставляющие возможность прогнозировать и планировать развитие системы франчайзинга. Значительными возможностями в этом направлении обладает маркетинг.

Маркетинг – это единство трех аспектов. Во-первых, это концепция управления бизнесом. Во-вторых, это комплекс инструментов (принципов, методов, приемов и т.д.). И, в-третьих, это функция управления.

Совершенно очевидно, что принципы и методы управления франчайзинговой системы оказывают колоссальное влияние на ее функционирование.

Для осуществления маркетинговой деятельности системы франчайзинга создается служба маркетинга, в чьи функции входят следующие основные мероприятия:

- разработка маркетинговых планов;
- изучение рыночной информации о состоянии спроса на продукцию компании;
- планирование и обеспечение сбыта продукции;
- экономическая оценка хозяйственной деятельности ценообразования.

Инструментом осуществления функций маркетинга является план маркетинга. Он включает в себя прогнозы продаж каждого из намеченных франчайзи товаров или услуг и представляет собой важнейший компонент в системе франчайзинга.

Инструментом осуществления функций плановой деятельности в системе франчайзинга является бизнес-план. Бизнес-план рассматривает следующие задачи в системе франчайзинга:

- обоснование мотивации и организации нового коммерческого проекта;
- оценку возможностей с учетом потенциала компании нового правления деятельности и прогнозных ожиданий от его развития;
- выработку концепции и стратегии развития новой экономической структуры для снижения степени риска;
- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов с целью привлечения внешних инвестиций, кредитов;
- оздоровление и коммерциализацию деятельности фирмы в целях предупреждения банкротства;
- привлечение потенциальных партнеров, имеющих собственный капитал, эффективную технологию, ресурсы;
- расчет финансового обеспечения бизнеса;
- контроль за динамикой и оперативной оценкой развития бизнеса;
- организацию взаимодействия структурных подразделений компании;
- составление программ системы франчайзинга.

Следующей важной функцией системы франчайзинга является функция учета и анализа. Функция учета и анализа тесно взаимосвязаны. Функция учета обеспечивает систему необходимой информацией в ходе функционирования системы франчайзинга, а анализ позволяет показать, что франчайзи будут иметь приемлемый доход на свои вложения после оплаты текущих расходов, долгов, выплат франчайзеру. Анализ определяет успех бизнеса на базе франчайзинговой системы. Функцию учета в системе франчайзинга осуществляет бухгалтерский отдел, который проверяет и анализирует отчетность, что позволяет получить достоверную информацию о результатах деятельности компании. Франчайзер должен оказать определенную помощь франчайзи в организации учета и формирования внутрисистемной бухгалтерской и статистической отчетности. Для этого необходимо разработать программу обучения, которая должна включать объемный блок вопрос по

методике организации бухгалтерского учета. С созданием крупной сети франчайзинга необходимо компьютеризировать бухгалтерскую информацию. Это позволит создать систему единообразных данных, обеспечить соответствие документации действующему законодательству и создать эффективную систему контроля за деятельностью франчайзи и системы франчайзинга в целом.

Успех в бизнесе в системе франчайзинга зависит от функции контроля. Система франчайзинга требует обязательного контроля качества. Если эта функция нарушается в системе франчайзинга, ухудшается покупательская способность, следовательно, доходы будут снижаться, платить франчайзеру будет нечем и система распадется. Франчайзи обязан выполнять минимальные стандарты качества, так как если одно из подразделений не выполняет требования, то это отражается на всей системе франчайзинга.

Инструментом осуществления функции контроля за качеством являются ревизоры. Они составляют отчеты по проверкам франчайзи (при оценке стандартов используется балльный метод оценки) и предоставляют их руководству компании. Для исправления нарушений обычно дается 30 дней [39].

Следовательно, функция контроля выполняет главную роль в процессе функционирования системы франчайзинга, так как она защищает торговую марку системы. Таким образом система контроля качества является еще и важным инструментом управления системой франчайзинга, так как защита торговой марки – особо важная и деликатная сфера отношений.

Важным фактором в процессе взаимодействия франчайзера и франчайзи является ведение документации о ходе деятельности [32]. Для осуществления контрольной функции франчайзера необходима следующая документация:

- продажи новых франчайзи;
- открытия франчайзи;
- причины отмены решения о франчайзинга;
- причины прекращения деятельности франчайзи;

- выкупленные у франчайзи подразделения;
- подразделения проданные франчайзи;
- собственные торговые точки компании (открытие и закрытые);
- изменения сферы франчайзи (изменение владельцев);
- объем реализации и региональной статистики;
- прошедших обучение;
- требования по контролю качества и сравнительной статистики;
- договор о найме и изменения связанные с ним.

Ведение этой документации необходимо осуществлять централизованно, что особенно важно при внесении изменений в систему франчайзинга.

Противоречивость в ведении документации недопустима, так как это подрывает репутацию компании и создает проблемы, особенно при изменении формы собственности при слиянии с другой компанией.

Это влияет на эффективность функционирования системы и на оперативный уровень управления, на эффективное использование затраченных капиталовложений, на совершенство документооборота системы франчайзинга.

При функционировании франчайзинговой системы необходимо выделять функцию представительства в качестве самостоятельной управленческой функции. Эту функцию выполняют управляющие, которые представляют свои компании в торговых организациях и осуществляют связь с правительственными ведомствами с целью модифицировать внешнюю среду или взять от имени компании обязательство по контракту; они же могут представлять свой сектор или отдел на заседаниях комитетов, которые могут повлиять на внутреннюю среду.

В процессе функционирования системы франчайзинга управляющие подсистем пересматривают многие планы на различных этапах выполнения и занимаются решением проблем контроля или мотивации. Они легко переходят от одной функции к другой и уделяют внимание наиболее неотложным вопросам. При функционировании франчайзинговой системы существует также

более значительная проблема – репутация системы, на которую влияет, поведение всех сотрудников, независимо от того, относится он к сфере управления или нет. Поэтому работа над имиджем отдельных сотрудников и компании в целом должна вестись постоянно и тщательно.

Функциональный анализ способствует созданию более объективной организационной структуры управления франчайзинговой системой, так как совместная работа франчайзера и франчайзи, осознающих важность объединения усилий, будет наиболее эффективной только при четком понимании каждым из них своей роли в коллективных усилиях и того, как их роли взаимосвязаны. Создание и поддержание системы ролей является, в основном, административной функцией организации деятельности во франчайзинговой системе.

При проектировании франчайзинговой системы необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- четким определением обязанностей и областей деятельности;
- определенной свободой действий или полномочий, с тем чтобы франчайзи (управляющий и исполнитель), действующий в данной системе, знал, что лично он может предпринять для получения желаемых результатов. Кроме того, выполнение каждой функции требует современного обеспечения информацией и другим инструментарием.

В соответствии с функциональным анализом определяются структурные роли элементов франчайзинговой деятельности этой системы. Организационная деятельность выступает как процесс объединения различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленной цели, подчинения каждой группы функций управляющему, наделенному определенными полномочиями управления конкретным звеном, и обеспечения вертикальной и горизонтальной координации в структуре франчайзинговой системы.

Организационная структура франчайзинговой системы должна отражать совокупность звеньев системы, связь и взаимоотношения их в процессе функционирования, а также обеспечивать формирование коммуникационной

сети для принятия управленческих решений, отвечающих целям франчайзинговой системы.

1.3 Опыт использования франчайзинга в России и за рубежом

Для того чтобы проанализировать опыт использования такой формы организации бизнеса, как франчайзинг в России и зарубежом, необходимо охарактеризовать основные этапы развития франчайзинговой деятельности.

История развития франчайзинга уходит своими корнями в средневековья.

В средние века во Франции словом «franchise» называли особую привилегию, даруемую королями некоторым своим подданным. Например, разрешение охотиться в королевском лесу, монопольное право торговли определенным товаром и так далее.

Британский король предоставлял баронам право собирать налоги на определенных территориях в обмен за различные услуги, например, такие, как обязанность поставлять солдат для армии. Свободным гражданам городов продавать свои товары на территории города: на рынках и ярмарках.

Эти элементы права, или привилегий, позволяющие использовать положение на определенной территории за плату, формировали основу франчайзинга в течении нескольких лет.

В наиболее типичной форме франчайзинг проявился в британской системе «связанных домов», которая использовалась пивоварами в 19 веке, для увеличения объемов продаж пива. В обмен на предоставленный заем или аренду имущества пивовар получал постоянный двор как рынок сбыта своего пива и спиртных напитков [23].

В США впервые начал использоваться франчайзинг компанией Зингера, основанной в 1851 году, при производстве швейных машинок.

Зингер развернул серийное производство, позволяющее компании торговать по самым конкурентным ценам. В 1853 году была создана франчайзинговая система, которая предоставляла независимым

предпринимателям исключительные права продавать и обслуживать швейные машинки на определенной территории за оговариваемую плату. Зингером были открыты заводы во Франции, Бразилии, Германии, Шотландии, Англии, России. К 1971 году в компании работало 120 тыс. человек, мировые продажи составили 2,1 млрд. долл.

Эффективно франчайзинг применялся и применяется в настоящее время в индустрии бутылочных безалкогольных напитков компаниями Coca-Cola – зарегистрирована в 1892 году, Pepsi-Cola – создана в 1898 году.

В начале 20 века были созданы крупнейшие франчайзинговые системы в автомобильной промышленности США: компания Ford Motor Company – создана 1903 году, торговая марка «Ford» в 1904 году, компания General Motors – создана в 1908 году, дилеры этих компаний не имели право продавать машины других производителей и были обязаны инвестировать в дело собственный капитал для поддержания высокого уровня продаж и сервиса.

В 1920-х гг. в США идеи франчайзинга нашли свое отражение во взаимосвязи оптовых предприятий и розничных продавцов. Оптовый продавец (франчайзер) давал возможность небольшим розничным предприятиям получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость.

До 1940-1950-х гг. франчайзинг использовался как эффективный метод распределения продукции и услуг или франчайзинг первого поколения.

Начиная с 1950 года идет развитие франчайзинга второго поколения, так называемого бизнес-формата, когда франшиза предусматривает широкий комплекс передачи прав от франчайзера франчайзи.

Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы.

В США бурному развитию франчайзинга способствовал принятый в 1946 году «Закон о товарных знаках». Дополнительную прибыль предприниматели получали уже благодаря тому, что предоставляли права другим предприятиям

на использование своих товарных знаков под разносторонним контролем и защитой закона.

В 1940-1950-х гг. возникают крупнейшие компании в сфере внедомашнего питания, работающие с использованием системы франчайзинга: компания Baskin Robbins была создана в 1946 году, кафе этой компании распространены в 52 странах мира, включая Россию.

В конце 1940-х гг., братья Макдональд, владельцы небольшого придорожного кафе, решили улучшить систему обслуживания клиентов и увеличить тем самым доход. Для этого они сократили количество блюд до трех, стандартизировали технологию их приготовления и унифицировали рецептуру. Такая организация бизнеса позволила значительно снизить затраты, увеличить объем продаж и на этой основе повысить эффективность. В 1955 г. была зарегистрирована компания McDonald's. В 2007 году годовой оборот компании составил свыше 53 млрд. долл. Ресторанный бизнес быстрого обслуживания имел огромный успех и сильно повлиял на отношение потребителей к пище.

Бурное развитие франчайзинга в США привело к тому, что уже в 1970 году объем продаж предприятий, работающих на основе франчайзинга, составил свыше 25% продаж розничных торговых предприятий, или более 100 млрд.долл., в 1975 году объем франчайзинга удвоился, в 1990 году объем продаж составил 716 млрд. долл.

Несмотря на то, что первые бизнесы в сфере франчайзинга появились в Европе еще в 19 веке, реальное развитие франчайзинга на Европейском континенте было зарегистрировано только после того, как в США он стал успешным бизнесом.

После второй мировой войны франчайзинг распространялся в Европе разными путями, в зависимости от страны, обычаев, культуры и особенно от всего того, что связано с социально-экономической историей торговли, уровнем развития и экономическими системами. Таким образом, некоторые страны предпочли франчайзинг в области обслуживания (Великобритания, Германия), другие – в области распределения (особенно Франция). В то же

время, франчайзинг фактически не существует в определенных областях деятельности: например, в Германии нет подобного бизнеса в гостиничной сфере.

В 1990 г. в 12 странах Европейского Союза было зарегистрировано 1,600 франчайзинговых систем и 85000 франчайзи. Европейским лидером в этом секторе является Франция, где 10 % приходится на данную систему. Согласно статистическим данным, изданным в марте 1997, на Европейском салоне франчайзинга и торговли в Париже, в Европе действовали более чем 3,500 франчайзинговых систем и 134,000 франчайзи, которые нанимали приблизительно 1 млн. работников. Товарооборот составлял 70 млрд. евро.

На международном и европейском уровнях, законодательная основа франчайзинга оставалась в течение долгого времени неизведанной. До этого момента, только в 3 странах (США, Румынии и Республике Молдова) приняты специальные законы относительно деятельности франчайзинга. Есть страны (Франция, Германия, Россия), где законодательная основа содержится в других законах подобно Гражданскому Кодексу, законам, связанным с предпринимательской деятельностью, различным нормативным актам, принятым Правительством или специализированными неправительственными организациями, и другие [56].

На институциональном уровне, система франчайзинга представлена и продвинута Европейской Федерацией Франчайзинга (European Franchise Federation), которая была основана в 1972 году во Франции как некоммерческая ассоциация, которая поощряет, защищает и выступает за франчайзинговую отрасль, действующую в Европе. EFF признается европейскими институтами как единый орган в Европе, которому поручено определить основные элементы, которые составляют этические нормы франчайзинга. Исходя из этого, она представляет собой сообщество национальных ассоциаций франчайзинга, которые разделяют эту точку зрения. Именно с этой миссией сообщество EFF обязуется поддерживать и продвигать Европейский кодекс этики франчайзинга.

В 1972 году его учредителями были Французская федерация франчайзинга (FFF), Итальянская ассоциация франчайзинга (assofranchising / AIF), Бельгийская федерация франчайзинга (FBF-BFF) и Нидерландская ассоциация франчайзинга (NFV).

Миссия EFF:

- лоббирование – быть единым и авторитетным голосом для продвижения франчайзинга в Европе с ЕС и всеми другими соответствующими международными или национальными учреждениями;
- саморегулирование – продвигать франчайзинговую бизнес-модель в соответствии с самооценкой, нормативная база для этики во франчайзинге;
- сообщество ассоциаций и франчайзинга в области передового опыта: быть платформой для обмена передовой практикой и бенчмаркингом для сообщества ассоциаций, а также для членов их франшиз [14].

Первые шаги по развитию франчайзинга в России были сделаны еще в 1902 г. уже упомянутой компанией Зингера, которая открыла фирменный завод по производству швейных машинок. В 1907 году Ford Motor Company открыл дилерский центр по продаже автомобилей марки «Ford». Однако революция в России надолго закрыла путь развитию рыночных отношений и франчайзингу в частности. И только в 1972 году в СССР по франшизному договору с правообладателем Pepsi-Cola ряд советских предприятий производили прохладительные напитки под этой торговой маркой.

В 1990 году компания McDonald's открыла первый франшизный ресторан быстрого обслуживания на Пушкинской площади в Москве.

Первой Российской франшизной компанией стала компания «Дока-пицца», возглавляемая Владимиром Довганем. Франчайзинговая сеть насчитывала около тысячи пиццерий. Однако имидж торговой марки был подорван ухудшением качества товаров со стороны недобросовестных партнеров-франчайзи и отсутствием контроля со стороны головной компании, что в конечном счете привело к краху компании.

В 1993 году известная компания Baskin Robbins продала свою первую в России франшизу.

В этот же период в России начинается бурный рост рыночных отношений и бум франчайзинга. Наибольшее распространение франчайзинга отмечалось в ресторанном деле и розничной торговле, так как торговля наименее капиталоемкая отрасль с быстрой оборачиваемостью капитала.

С 1995 по 1999 годы на российском рынке появились 22 иностранных и отечественных франчайзинговых предприятия. На этом этапе начали применять франчайзинг следующие предприятия: «1С», «Coca-Cola», «Ростик'с», «Benetton», «Эконика», «Магазин горящих путевок», «Энтон», «Лукойл», «Лавка жизни» и многое другое.

Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) была создана в 1997 году, зарегистрирована в РФ в 1999 году лидерами российского франчайзингового сообщества и Московским фондом поддержки малого предпринимательства как некоммерческая организация для поддержки и защиты интересов своих членов и в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России.

Основные задачи РАФ:

- создание условий для развития концепций на внутреннем рынке;
- ресурсное обеспечение франчайзинга, прежде всего – кадрового;
- экспансия российских компаний за рубежом и защита интеллектуальной собственности, завоевание доли глобального рынка;
- генерация новых на российском рынке концепций и упаковка их во франшизу;
- освобождение рынка от недобросовестных предпринимателей и липовых франшиз;
- продвижение франшиз и открытие новых объектов.

Ассоциация франчайзинга (РАФ) является действительным членом Всемирного совета по франчайзингу (WFC). Российская ассоциация франчайзинга имеет рабочее взаимодействие с ключевыми международными

ассоциациями франчайзинга и ассоциациями франчайзинга стран СНГ: Украиной, Белоруссией, Казахстаном, заключены соглашения о совместной деятельности [11].

1999 – начало 2000х годов характеризовался восстановлением экономики после кризиса. В апреле 1999 года значительно увеличилось число франшизных компаний. К октябрю 2001 годы их число превысило 40. В 2002 году на российском рынке появилось более 20 новых франшизных систем. Сейчас по данным РАФ, на территории страны работает более 20 000 франчайзинговых точек и около 485 франчайзеров.

Далее рассмотрим основные тенденции развития рынка франчайзинга в США и России.

Американские эксперты констатируют высокий уровень активности в секторе франчайзинга в США. Наибольшее количество франшизных систем в США наблюдается в быстром питании, розничной торговле и секторе услуг, поскольку эти сегменты являются более мобильными и требующими меньших инвестиций, что является предпочтительным для семейных предприятий.

Согласно мнению экспертов США является самым высококонкурентным по рынку франшиз, а так же богат на новые идеи развития бизнеса.

В Топ-10 самых успешных франшиз США вошли компании существующие на рынке довольно давно, так на первой позиции рейтинга стоит Hampton Hotels год запуска франшизы 1984 г., кроме того на третье строчке данного рейтинга компания Subway с годом запуска франшизы 1974 г., из этого можно сделать вывод о том, что все франшизы являются давно действующими лидерами своего рынка. Кроме того, из рейтинга можно увидеть, что в топ-10 не вошла ни одна франшиза магазинов одежды, это связано с тем, что рынок одежды становится запредельно конкурентным, и трудно выделить крепких игроков, так как все подвержены одинаковым рискам. Пять франшиз занявших свои позиции в топ-10 являются рынком fast-food. Американский рейтинг франшиз так же характеризуется своей «недоступностью» цен, самая «дешевая» франшиза стоимость от 5,3 млн.руб.[10].

Американские франшизы становятся популярными и в такой нише как «франчайзинговые предприятия в формате тонар». Тонар для россиян понятие совершенно новое, в американском понимании тонаром называют передвижные закусочные, прилавки на колесах. В США тонары в последние несколько лет стали своеобразным трендом, в особенности для франшиз пиццерий. Для таких франчайзинговых концепций, как Taco Bell, Applebee's, Jack in the Box, Johnny Rockets, Dairy Queen и T.G.I. Friday's, тонары стали мобильной версией их полноформатных концепций.

Данный формат является привлекательным и для франчайзеров, и для франчайзи. Так, ввиду своей мобильности, тонары помогают франчайзерам определить наиболее интересные места, на которых впоследствии можно расположить полноформатный ресторан. Среди основных преимуществ тонаров для франчайзи – возможность за минимальные инвестиции присоединиться к известному бренду с репутацией и уже установленными связями, отработанными системами и процессами, заметно увеличивающими эффективность использования ресурсов и обеспечивающими экономию от масштаба.

Анализируя положительную тенденцию развития франчайзинговых сетей в США, можно полагать, что это связано, прежде всего, с огромным опытом видения бизнеса в данной сфере. Кроме того Американские франшизы имеют хорошую поддержку со стороны государства, это прослеживается в доступности кредитов для малого бизнеса и франчайзинговых компаний, высокая защита интеллектуальной собственности благодаря такому документу как Европейский кодекс этики франчайзинга.

Международная ассоциация франчайзинга опубликовала отчет, в котором были сделаны следующие выводы, относительно тенденций развития франчайзинга в США:

- рост количества новых рабочих мест, созданных франчайзинговым бизнесом составил, 3,1%;

- за последние пять лет среднегодовой рост занятости в секторе франчайзинга составил 2,6 процента, что почти на 20 % выше, чем на предприятиях в масштабах всей экономики;
- количество франчайзинговых предприятий выросло на 1,7%;
- франчайзинговый сектор составляет около 3% от ВВП США в условных единицах [10].

Что касается Европейских стран, лидером по франчайзинговому делу становится Франция. Франция за последние десять лет удвоила свои сети и неуклонно растет. В 2017 году насчитывается 1976 франчайзинговых сетей, 74 102 пункта продажи для более 670 000 сотрудников (прямые и косвенные рабочие места) и оборот 59,55 млрд. Евро. В 70-х и 80-х годах франшиза была по существу развита в области личного и бытового оборудования, гостиниц, продуктов питания и парикмахерских услуг [10]. Эти сектора по-прежнему занимают сегодня важную роль в экономическом весе франшизы со зрелыми сетями, которые остаются динамичными и которые каждый год объединяются новыми игроками.

В отличие от американского или европейского рынков российский рынок франчайзинга является сравнительно молодым. Во-первых, такая форма развития и взаимодействия была не возможна в социалистической схеме хозяйствования, и во-вторых, к 90-м годам 21 века был практически утрачен институт товарных знаков. Ниже в таблице 1.3 представлена сравнительная характеристика рынков франчайзинга Америки, Европы и России.

Развитие франчайзинга на территориях России происходит неравномерно. К сожалению, на сегодняшний день можно назвать только несколько российских регионов, где франчайзинг используется достаточно широко. Основными из них являются: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Омск и Нижний Новгород.

Таблица 1.4 – Сравнительные характеристики рынков франчайзинга Европы, США и России

Параметр	Рынок франчайзинга Европы	Рынок франчайзинга США	Рынок франчайзинга России
Степень развития рынка	Высокая	Высокая	Низкая
Объем рынка	Более 170 млрд.евро	Более 1,5 трлн. долл.	Около 5 млн.долл.
Доля франчайзинга в общем объеме розничного товарооборота	5-30%	50%	1-3%
Лидирующая отрасль	Услуги, сети по продаже одежды и обуви, отельные сети, салоны красоты, торговля	Сети быстрого питания	Фаст-фуд, розничная торговля
Терминология	Применяется термин «франчайзинг»	Применяется термин «франайзинг»	Применяется термин «коммерческая концессия»
Тенденции		Рост узкоспециализированных франчайзинговых пакетов	
Законодательная база	Законодательная основа содержится в Гражданских кодексах, законы связанные с предприниматель-ством, различные нормативные акты, принятые Правительством	Есть специальные законы по франчайзингу	Законодательная база закреплена в Гражданском кодексе (глава 54)

В России наблюдается значительное увеличение осведомленности предпринимателей о данной форме бизнеса. Неосведомленность присутствует в основном в регионах.

Далее рассмотрим конъюктуру российского рынка франчайзинга.

На сегодняшний день на рынке преобладает доля российских компаний. В основном они сосредоточены в сфере общественного питания, торговли и обслуживания бизнеса. Основными сферами в России, где работают иностранные франчайзеры, являются фаст-фуд, розничная торговля одеждой и обувью, и сфера услуг. Одной из особенностей российского рынка

франчайзинга является то, что российские покупатели франшиз предпочитают покупать отечественные бренды.

В настоящее время не возможно точно оценить реальный размер франчайзинговых предложений, поскольку нет никаких официальных статистических данных. Нами была проанализирована информация, представленная на сайтах РБК и Бибосс (приложение А), (Приложение Б) [9].

Рассмотрим рейтинги компаний, которые представляют эксперты РБК и Бибосс. Ежегодно публикуется рейтинг франшиз, функционирующих на территории РФ. Некоммерческий проект Рейтинг ТОП-100 франшиз БиБосс.ру это первый в Рунете независимый рейтинг франчайзинговых предложений, основанный на объективных данных, полученных от франчайзеров, а также из независимых источников. Попадание компании в рейтинг, независимо от места, является показателем высокого качества и крепкой позиции предлагаемого бренда на рынке. Франшизы Рейтинга ТОП-100 имеют стабильный положительный темп открытий, низкое количество закрытых предприятий и хорошие показатели окупаемости.

Цель рейтинга - отразить состояние рынка франчайзинга на 2016-2017 год, оценить темпы развития компаний, работающих в различных сферах, выявить наиболее стабильные и успешные из них, помочь франчайзерам взглянуть на свой бизнес со стороны, а потенциальным франчайзи - выбрать стабильную и надёжную франшизу для инвестиций.

Целевая аудитория:

- франчайзеры, представляющие франшизу на рынке России, заинтересованные в формировании качественной партнерской сети;
- предприниматели - потенциальные инвесторы, проявляющие интерес к созданию бизнеса по модели франчайзинга.

Рейтинги представлены в приложении А. Данные ранжируются по различным принципам. Так, например, РБК предоставил топ-50 самых востребованных франшиз в 2017 году в России. Место франшизы в рейтинге определяется количеством заключенных в 2017 году договоров; если этот

показатель у двух торговых марок совпадает, тогда более высокое место занимает та франшиза, которая лидирует по общему числу контрактов.

Бибосс представил рейтинг топ-100 лучших франшиз в России за 2017 год. Отбор участников производился по следующим критериям: данные о закрытии и открытии торговых точек компании, инсайдерские данные, информационный фон вокруг компании. Кроме того, Бибосс делает ранжировку топ-100 лучших франшиз, топ-5 по отраслям, топ-5 по инвестициям (приложение Б) [9]. На рисунке 1.1 представлено сравнение результатов рейтинга 2016 и 2017 гг.

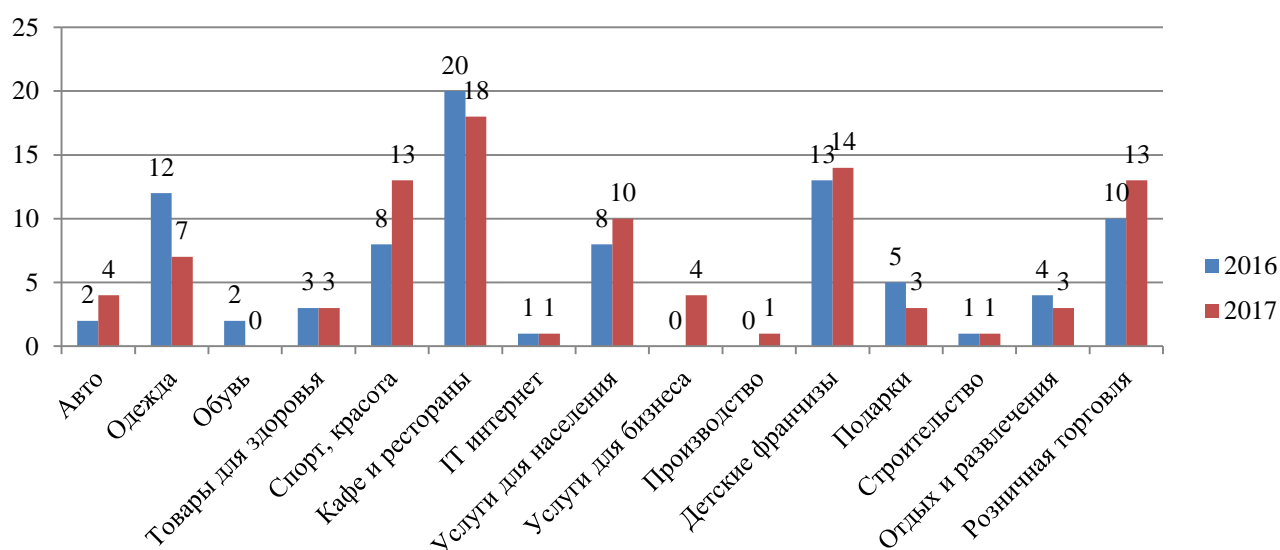


Рисунок 1.1 – Динамика открытия количества франчайзинговых компаний за 2016 и 2017 гг., %

Основная тенденция Рейтинга лучших франшиз 2017 года по сравнению с 2016 годом — это увеличение числа российских франшиз, а это означает качественный и количественный уровень отечественного франчайзинга.

Из рисунка видно, что в 2017 году сократилось число франшиз кафе и ресторанов попавших в рейтинг, однако детские франшизы и розничная торговля увеличили свое количество позиций в рейтинге в 2017 году.

В 2017 году категория «Кафе и рестораны» занимает лидирующие позиции в рейтинге по количеству франшиз, это объясняется тем, что бизнес не

готов начинать масштабные проекты с нуля, и отдает свое предпочтение покупке франшизы. Бизнес на детских товарах и услугах также остается популярным уже в течении 5 лет, что дает свое подтверждение в рейтинге. Помимо детских франшиз внимание бизнесменов привлекает сфера спорта и красоты, в следствии тенденций последних лет на здоровый образ жизни. По сравнению с прошлым годом количество франшиз в данной сфере увеличилось на 30%. Это же касается и фитнес-клубов. Остается актуальным и бизнес на лабораторных исследованиях. Люди стали экономить свое время, не стоять в очередях в поликлиниках, а им проще сдать анализы или пройти обследование в частной клинике, так например лидирующие позиции занимают такие известные всем компании как Инвитро и Гемотест.

Наравне с количеством франшиз из категории спорт, здоровье и красота идет сфера розничной торговли. Число компаний в этой категории увеличилось. Лидером рейтинга по версии Бибосс стала франшиза «Пятерочка», форматы магазина «возле дома» остаются популярными у россиян.

Но не только розничная торговля привлекает предпринимателей. Сфера услуг также набирает обороты, ведь предпринимателям не нужно закупать товары, и инвестиции при открытии не большие, что обеспечивает сравнительно легкий старт.

Популярные компании оказывающие услуги по бизнесу становятся: 1с Бухобслуживание, РосБизнесРесурс специализирующееся на аутсорсинге.

Компании в сфере услуг для населения: СДЭК, Tele2, InfoLife и другие.

Кроме того, франшизы в категории авто численность которых увеличилась на 50% за счет появления двух новых франшиз автосервисов ВилГуд и Fitservisce.

Подведем итоги. По результатам рейтинга топ-100 лучших франшиз России от Бибосс в 2017 году наиболее актуальными сферами оказались сферы общественного питания, детские франшизы, категория «Спорт, здоровье и

красота», а так же B2B и B2C услуги. Что нельзя сказать о бизнесе одежды и обуви.

Рейтинг является одним из главных показателей развития малого и среднего бизнеса нашей страны.

Для дальнейшего полноценного развития российскому франчайзингу необходима полная и достоверная статистика о франшизах, представленных на рынке. Информации о качестве как минимум трети концепции, подтвержденной успешной и долговременной деятельностью франчайзи, практически нет. Эксперты рынка также неоднократно обращали и продолжают обращать внимание на существование откровенно «липовых» франшиз.

Отсутствие четких критериев, которым франчайзер должен соответствовать, предлагая другим предпринимателям вложить свои деньги, силы и энергию в свою концепцию, вредит всем без исключения участникам рынка.

Российской ассоциацией франчайзинга было предложено создание Национального реестра франшиз, это проект, инициированный РАФ и поддержанный многочисленными коммерческими и общественными организациями, в том числе, и компанией EMTG, организующей главную выставку франшиз в России, странах СНГ и всей Восточной Европы BUYBRAND Expo. Национальный реестр франшиз призван стать своего рода «сертификатом качества» для добросовестных франчайзеров.

2017 год показал несколько ярких трендов, серьезно меняющих рынок готового бизнеса:

- во-первых, банки практически перестали кредитовать франчайзи;
- во-вторых, франчайзинг стал развиваться в нетрадиционных отраслях: агросекторе, строительстве, зоотоварах и ветеринарии;
- в-третьих, держатели франшиз усилили продвижение в соцсетях и в целом в Глобальной сети. РАФ и компания Google презентовали совместный проект продвижения франшиз. Россия стала четвертой страной в мире, где

владельцы национальных концепций заручились поддержкой глобального интернет-сервиса;

- в-четвертых, многие франчайзи серьезно снизили паушальный взнос либо вообще его отменили;

- в-пятых, владельцы коммерческой недвижимости, потерявшие арендаторов, принимают решение заняться бизнесом самостоятельно, и покупка франшизы - наиболее быстрый способ начать получать прибыль.

Одна из наиболее перспективных отраслей для франчайзинга на ближайшие годы - частная медицина. Сегодня в частные медицинские организации обращаются 54% пациентов. Уровень удовлетворенности пациентов частными клиниками на 43% превышает уровень удовлетворенности государственными учреждениями здравоохранения. Особенно ярко проявляются преимущества коммерческих лабораторий, предлагающих высокий уровень сервиса.

Суммируя вышесказанное, можно сделать вывод, что, несмотря на то, что в России франчайзинг начал развиваться стремительно быстро, он явно отстает от таких великих держав как США и Европа. Это связано, прежде всего, с тем, что в России франчайзинг молодое явление, которое появилось не так давно, в сравнении с развитыми странами, где на тот момент франчайзинг уже активно развивался и институализировался. США являются мировым лидером в развитии системы франчайзинга. Этому способствует четко прописанные законы и отлаженная работа франчайзинговых ассоциаций. США имеют огромный опыт работы и уровня знания своих предпринимателей, кроме того США имеют поддержку со стороны государства, которая отражается в простоте получения кредитов, а так же защита участников соглашения по вопросам интеллектуальной собственности.

В России же, законодательное регулирование находится на, весьма, низком уровне, и подчиняется лишь 54 главе ГК РФ «Договор о коммерческой концессии», что заметно сдерживает уровень развития отечественного

франчайзинга по сравнению с международным уровнем франчайзинговой деятельности.

2 Современной состояние системы франчайзинга в развитии среднего и малого предпринимательства

2.1 Основные проблемы функционирования системы франчайзинга в России и пути их решения

Как уже отмечалось ранее, система франчайзинга имеет ряд преимуществ и недостатков. В данном разделе речь пойдет об основных проблемах с которыми сталкивается франчайзинг, а так же сами субъекты этого вида отношений в России.

Основные проблемы можно сгруппировать по причинам их возникновения: проблемы на уровне законодательства, проблемы экономического характера, социально-психологические проблемы. Кроме того проблем франчайзинга можно разделить на проблемы функционирования системы франчайзинга на уровне страны и на уровне региона. Далее рассмотрим каждую из них.

Во-первых, франчайзинг и его участники сталкиваются с проблемой на уровне законодательства. Основные проблемы франчайзинга в России в настоящее время концентрируются в области права. Это вызвано тем, что франчайзинг как система отношений основан на системе договорных отношений и должен быть подкреплён серьёзной правовой базой.

Все возрастающее количество судебных споров, связанных с договором коммерческой концессии, подтверждает сложность его использования на всех стадиях правоприменения – от преддоговорного этапа, регистрации до акта о его исполнении. Комплексный характер данного вида договора, объединяющий несколько разноплановых обязательственных правоотношений, вкупе с относительно слабым законодательным регулированием диктует необходимость максимально четкого и детального подхода к регулированию прав и обязанностей сторон, о чем убедительно свидетельствует и

правоприменительная практика [35]. В силу вышесказанного обзор основных проблем правового характера, представляется наиболее актуальным.

Договор франчайзинга - понятие новое для российского гражданского права, поэтому его основные положения во многом заимствованы из законодательства зарубежных стран, где франчайзинг за последние тридцать-сорок лет получил наиболее широкое распространение.

В нашей стране отсутствует законодательство, которое регулирует франчайзинговые отношения. Только в 54-ой главе ГК РФ упоминается, что франчайзинг, по сути, тождествен коммерческой концессии. На основе данной правовой нормы и необходимо официально решать все вопросы, которые связаны с взаимоотношениями между франчайзерами и франчайзи.

Однако большая часть функционирующих в нашей стране франчайзинговых сетей договор коммерческой концессии не используют. Именно поэтому в лучшем случае договор коммерческой концессии включается в пакет других документов, подписываемых партнерами. Более того, в отечественной ассоциации франчайзинга наличие данной главы считают негативным фактором.

Наиболее серьезные проблемы в этом отношении могут возникнуть при заключении международных сделок, так как международное законодательство содержит терминологию «franchise» с определенным толкованием – льгота, привилегия. При наличии данного термина в международном контракте его нельзя идентифицировать с этим термином Российского права. Это можно сделать только, сопоставляя суть фактических правоотношений и их регулирование в российском праве.

Кроме того, российское законодательство не содержит и четких определений понятий «франшиза», «франчайзи», «франчайзер» и так далее. Само определение франчайзинга в русском толковании – льгота, привилегия – нельзя применять исключительно только в отношениях коммерческой концессии. Многие другие виды сделок, договоров, соглашений и просто правоотношений должны содержать льготы и отдельные привилегии для

контрагентов. Однако они не имеют никакого отношения непосредственно к коммерческой концессии. То же самое относится и к вышеназванным понятиям. Ведь вознаграждение по сделкам с предоставленными льготами или по заключенным договорам с привилегиями предусмотрены и в других случаях, к примеру, в дилерских договорах, договорах комиссии и других.

Все это затрудняет использования франчайзинга в отечественной экономики.

Мы в нашей работе не отождествляем понятие «коммерческая концессия» и «франчайзинг» и попытаемся определить, в чем же принципиальные различия двух данных понятий.

Концессия (от латинского *concessio* - разрешение, уступка):

- договор о передаче государством в эксплуатацию частным предпринимателям, иностранным фирмам на определенный срок предприятий и других хозяйственных объектов, участков земли с правом добычи полезных ископаемых, строительства различных сооружений и т.д.;

- само предприятие, организованное на основе такого договора.

Концессия - метод приватизации, при котором частный инвестор за фиксированную плату или определенный процент от прибыли получает право использовать принадлежащие государству основные активы. Оставшаяся часть дохода от концессии находится в распоряжении частного инвестора.

Концессия - договор, в соответствии с которым концедент (публично-правовое образование) на временной и возмездной основе предоставляет концессионеру (частному лицу) право пользования государственной/муниципальной собственностью либо право осуществления определенного вида деятельности, монополия на которую принадлежит концеденту [66].

Создатели главы 54 в комментариях указывали, что коммерческая концессия является прототипом широко известного на западе понятия франчайзинг.

Однако обратим внимание на различие понятий.

Концессия - это деятельность от имени правообладателя.

Франчайзинг - это деятельность под товарным знаком правообладателя.

Если вдуматься, то понятия все же разные. Приведем тривиальный пример, для того чтобы более наглядно понять различия данных понятий:

«На собственной частной территории предприниматель обнаруживает залежи нефти, он обращается в опытную по добычи и реализации нефти компанию, и подписывает с ними договор концессии. В таком случае компания будет работать от имени предпринимателя – владельца участка. И компания будет выплачивать предпринимателю процент.

Но если компания продаст предпринимателю франшизу, научат технологии добычи и переработки нефти, позволят на территории участка повесить вывеску с наименованием их бренда, то в этом случае предприниматель будет выплачивать процент компании и работать под ее именем».

Основные важные проблемы российского франчайзинга в настоящее время сосредоточены в области права. Данное явление вызвано тем, что франчайзинг как система отношений базово упомянут в законодательстве РФ. Термин «франчайзинг» встречается в современной правовой системе России только один раз, 54 глава Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), которая утверждает, что «коммерческая концессия» является синонимом термина «франчайзинг».

Тем не менее, даже самое поверхностное рассмотрение этой главы ГК РФ позволяет сделать вывод о том, что «коммерческая концессия» - понятие намного уже чем «франчайзинг»; франчайзингу в России базируется на комплексном договоре, которые основаны на ряде статей ГК РФ и законодательных актов, то есть на «обходных» схемах российской правовой системы.

Все это в совокупности не способствует использованию системы франчайзинга в российской экономике. Для повышения эффективности и развития франчайзинга в России требуется внести изменения в

законодательство РФ. Данными изменениями необходимо достичь следующих целей: создать условия для реальной конкуренции франчайзинговых систем с традиционно сложившимися механизмами реализации товаров; обеспечить удобства в применении законодательных актов для субъектов франчайзинговой системы; создать прозрачную деятельность франчайзинговых систем и ее элементов для контролирующих органов. Все три выделенные цели тесно связаны между собой.

Для осуществления данных целей нужно организовать систему законодательных актов, включающие: Гражданский кодекс Российской Федерации, где должны содержаться основные положения, которые регулируют использование франчайзинга в России; Федеральный закон РФ «О франчайзинге в Российской Федерации»; а также законы, регулирующие права на интеллектуальную собственность и ответственность за ее нарушения.

Необходима разработка и принятие нового закона о франчайзинге, а в остальные нормативные акты необходимо внести изменения. В Гражданском кодексе РФ необходимо следующее: внести понятие и определение термина «франчайзинг»; сформировать основные понятия, такие как объект франчайзинга и субъекты франчайзинга (франчайзер и франчайзи); определить классификацию видов франчайзинга и особенности их применения; внести понятие «франшиза» (договор франчайзинга).

Все эти изменения должны приблизить как законодательство, так и детерминацию франчайзинга к мировой практике, что имеет особую важность для создания франчайзинговых систем с участием иностранного капитала.

Федеральный закон РФ «О франчайзинге в Российской Федерации» должен расширить основные положения ГК РФ и включить следующее: основные дефиниции франчайзинга, то есть определение франчайзинга, которое должно нести смысл и содержание аналогичного понятия франчайзинга как и в западных странах, классификацию франчайзинга; понятие термина «роялти» (на данный момент существует в ФЗ РФ «О соглашениях, о разделе продукции», но в кратком и недостаточном для работы системы

франчайзинга виде), франчайзинговых (паушальных) платежей, характеристик рекламного фонда (минимальный процент, условия взносов) и других понятий данной специфики; также отдельно по разделам закона необходимо охарактеризовать особенности работы по каждому виду франчайзинга; порядок предоставления товарных знаков, лицензий, авторских прав, патентов, ноу-хау; приложения в виде образцов договоров и перечня документов, которые применяются при разных видах франчайзинга.

В итоге предприниматели будут достаточно обладать нормативным материалом при заключениях договоров, где они смогут применять в зависимости от выбранной схемы работы те или иные нормативные документы и подбирать образцы договоров.

Кроме того, франчайзинг сталкивается с проблемой слабой защищенности интеллектуальной собственности. Несовершенство законов отражается на трудности осуществления полной сохранности коммерческой тайны. Данный недостаток системы отражается как на франчайзерах, так и на их франчайзи: из опасения разглашения важной информации владельцы франшизы не включают во франчайзинговый пакет все данные, касающиеся ведения бизнеса. В российской практике предприниматели франчайзеры сталкивались с ситуацией, когда бывшие франчайзи выходят из франшизной сети и открывают собственное дело под уникальным брендом, при этом используя все технологии, наработки и рекомендации, которые когда-то предоставил им франчайзер. В этом случае бывшие партнёры превращаются в прямых конкурентов, и единственный способ, доступный франчайзерам для предотвращения такого поворота событий - это предоставление неполных данных о своей бизнес-системе. Защита со стороны закона в таких ситуациях отсутствует.

В нормативных актах, которые регулируют право интеллектуальной собственности и ответственность за ее нарушение, обязательно должны учитываться образцы франчайзинговых схем, информация о которых в настоящее время просто отсутствует.

Выделим еще одну проблему, которую можно отнести как к проблемам правового характера, так и к экономическим проблемам. Отсутствие практики апробации бизнеса. За рубежом франчайзер не имеет права продавать франшизу, если не было апробации ведения бизнеса с этой франшизой. В России же есть практика продажи совершенно новой франшизы без ведения франчайзером коммерческой деятельности по данному направлению бизнеса. Соответственно, такая практика недопустима, ведь продажа описанных процессов ведения бизнеса, не отработаны на своих торговых точках есть в большинстве случаев убыточным.

Далее рассмотрим проблемы экономического характера сдерживающие развитие франчайзинга в нашей стране.

Франчайзинг – это экономический инструмент, и для его внедрения необходимы соответствующие экономические предпосылки, которые в России не сформировались либо вообще, либо частично.

К данным проблемам можно отнести:

- нестабильность развития экономики России. Последнее десятилетие, в котором началось ускоренное развитие франчайзинга в России, отличается отсутствием стабильности в экономике, постоянными скачками в развитии экономики страны, что приводит к таким же резким колебаниям спроса на все виды товаров, регулярными переделами собственности, что не может не задевать франчайзи. Учитывая, что многие из них вынуждены из-за недостатка собственных средств открывать свои предприятия в арендуемых помещениях, перемена владельца отрицательно влияет на работу как франчайзи, так и франчайзинговой системы в целом. Переделы рынков, причем очень часто нерыночными методами, также могут снижать эффективность франчайзинговых систем;

- отсутствие у большинства предпринимателей (потенциальных франчайзи) необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему. Франчайзинг, как уже неоднократно отмечалось, строится на взаимодействии двух типов самостоятельных предпринимателей -

франчайзера и франчайзи, каждый из которых является самостоятельным юридическим лицом. Следовательно, не только франчайзер, но и франчайзи должны вкладывать в развитие системы свой стартовый капитал. К сожалению, далеко не все отечественные предприниматели обладают подобным капиталом;

– попытка получить стартовый капитал в виде банковского кредита также сталкивается с рядом проблем: уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и другие платежи), может привести к тому, что срок возврата кредита будет достаточно большим, а если учесть действующие ставки кредита, и вовсе невозможным; существующая правовая система еще больше затрудняет кредитование франчайзи. То, есть третьей проблемой экономического характера становится сложность кредитования;

– материальные риски всегда остаются за франчайзи. С одной стороны, казалось бы, открыть бизнес с нуля подразумевает куда больше рисков, однако не стоит забывать и о материальных рисках при открытии бизнеса по системе франчайзинга. Дело в том, что франчайзи, на плечи которых ложатся капитальные затраты по открытию нового предприятия, часто переоценивают свои возможности, не изучив специфику рынка, где предстоит реализация чужой идеи. Нередко франчайзи без должного внимания относится к деталям заключаемого договора. Последствия могут быть весьма нежелательны: по окончании срока франчайзер желает изменить условия, либо вовсе отказаться от продления договора, в то время как франчайзи еще не успел толком встать на ноги;

– несовершенство в налоговой политике. Налоговый Кодекс России значительно сужает перспективы развития малого бизнеса и заставляет предпринимателей искать обходные пути в осуществлении платежей «роялти» и «паушальный платеж» своим партнерам. Не существует системы налоговых льгот для франчайзинга.

К социально-психологическим проблемам относятся:

- недостаток отечественного опыта. Эта проблема вызвана слабой подготовкой представителей малого бизнеса в сфере франчайзинга;
- традиционное пренебрежение к интеллектуальной собственности;
- неуважение франчайзи к используемой марке и нежелание поддерживать достаточный уровень репутации и качества. Франчайзи должен нести солидарную ответственность за качество продуктов. По сути, такой род ответственности подразумевает совместное ведение бизнеса, а франшиза как раз предполагает, что франчайзи обладает гораздо большей автономностью, чем филиал головной компании. Франчайзер контролирует только те стороны предпринимательской деятельности своего франчайзи, которые предусмотрены договором коммерческой концессии — головная компания не вправе заходить за его рамки и не может воспрепятствовать франчайзи, даже если в его бизнесе присутствует недобросовестность. При этом ответственность за нарушение качества франчайзер и франчайзи несут вместе.

Как видно из написанного выше, взаимосвязь экономических, организационно-правовых, социально-психологических и образовательных проблем франчайзинга возможно только в комплексе, когда решение одной проблемы связано с необходимостью решения других.

В результате анализа проблем франчайзинга в России, можно подчеркнуть то, что для развития российского франчайзинга имеются достаточно широкие возможности и перспективы. Однако для осуществления возможностей требуется создание определенных условий:

- в России существует необходимость в законодательной инициативе по разработке закона о франчайзинге и внесении соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты;
- также существует необходимость во включении в правительственную программу по поддержки малого бизнеса системы развития франчайзинга;
- важным моментом является создание системы налоговых льгот для фирм-франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой

системы. Целесообразность заключается в предоставлении франчайзи возможности применения упрощенной системы бухгалтерского учета;

– необходимо создание сети учебных центров и центров консультаций по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России, во всех регионах.

Итак, в данном пункте мы рассмотрели проблемы функционирования системы франчайзинга на уровне страны по всем трем категориям.

Далее рассмотрим, какие тенденции, и перспективы развития франчайзинга существуют на современном этапе в России.

2.2 Основные тенденции и перспективы развития франчайзинга в России

Мировая практика говорит о перспективности франчайзинговой модели развития бизнеса: сочетание энергии, мобильности и рачительности небольшого частного предприятия-франчайзи с маркетинговой и технологической поддержкой мощного известного бренда позволяет обеспечить индустриальное качество и реальное внимание к конкретным нуждам каждого клиента.

Пока в российской экономике возможности франчайзинга используются несравнимо реже, чем в странах Северной Америки, Западной Европы, да и многих развивающихся государствах. Развитие франчайзинга в России может помочь без дополнительных бюджетных затрат и специальных административных усилий существенно модернизировать многие отрасли экономики.

В условиях растущей рыночной конкуренции и глобализации экономики именно франчайзинг дает возможность повысить эффективность малого предпринимательства и помочь малому бизнесу, объединенному во франчайзинговые сети, на равных соперничать с мировыми и отечественными крупными корпорациями. В то же время франчайзинг дает шанс вывести

значительное количество российских торговых марок и технологий на федеральный и международный уровень.

Развитие франчайзинга позволяет создать дополнительные, конкурентоспособные по заработной плате и технологическому оснащению рабочие места за счет организации новых франчайзинговых предприятий и расширения действующих, как в процветающих, так и в дотационных регионах России.

Анализируя тенденцию развития франчайзингового бизнеса в России, отметим, что за последние 5 лет, по данным Российской Ассоциации Франчайзинга, рынок франчайзинга на территории Российской Федерации ежегодно увеличивается приблизительно на 25 %, а за последний год снизился на 15 % рисунок 2.1.

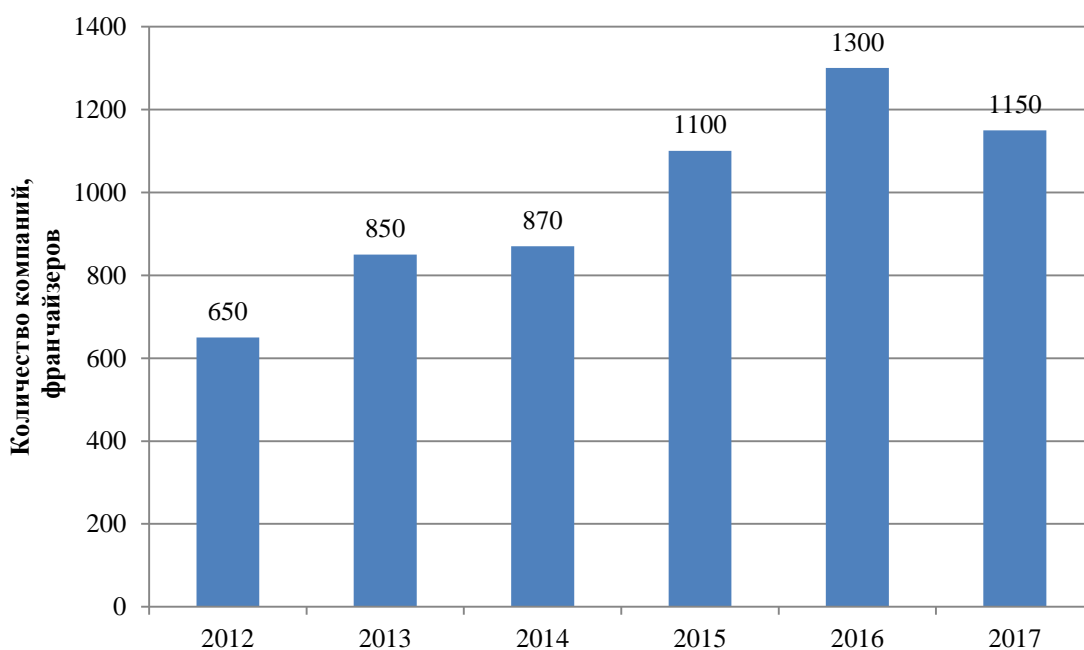


Рисунок 2.1 – Динамика развития франчайзинга на территории РФ, кол-во компаний франчайзеров

В целом можно выделить семь основных факторов, которые определили динамику развития российского франчайзинга в России за последние несколько лет:

1) легальность. Как отмечалось ранее, в российской правовой системе суть франчайзинговых взаимоотношений отражает договор коммерческой концессии. Ранее с его использованием у игроков рынка возникало множество практических неудобств. Сроки регистрации такого договора в Роспатенте достигали 6 месяцев, а до момента регистрации он не считался заключенным. Кроме того, госпошлина за регистрацию договора составляла довольно внушительную сумму - 25 тыс. рублей. Год активной совместной работы Российской ассоциации франчайзинга, Минэкономразвития и Роспатента принес свои плоды: сроки регистрации договора благодаря принятию патентным ведомством нового регламента работы удалось сократить до 2-4 месяцев, а размер госпошлины - до 13,5 тыс. рублей. Как показало исследование Franshiza.ru, на сегодняшний день 55% российских франчайзеров заключают со своими франчайзи договор коммерческой концессии, около 25% работают по лицензионному договору, а остальные используют иные договорные конструкции. Анализ статистики Роспатента показывает стабильный рост числа зарегистрированных договоров коммерческой концессии;

2) новые финансовые инструменты. В 2013 году финансово-кредитный сектор по-настоящему разглядел франчайзинг как точку роста в экономике, потому что стал массово выводить на рынок банковские продукты, специально адаптированные под нужды франчайзи. Речь идет о программах кредитования на открытие бизнеса по франшизе. Так, например, Сбербанк реализует программу «Бизнес-старт» на открытие своего бизнеса по программе франчайзинга.

На открытия бизнеса под брендом «Наименование компании» Банк предоставляет кредиты:

- до 70% от объема планируемого финансирования проекта (до 3 млн. рублей);
- на срок 42 месяцев;
- без дополнительных комиссий;

– от 17,5% годовых.

При этом Банку в качестве обеспечения необходимо предоставить лишь поручительство физического лица и залог приобретаемого внеоборотного актива.

Кроме того, создана программа соинвестирования франчайзинговых проектов от финансовой группы «Лайф». «Лайф-франчайзинг»- (инвестор) не принимает участие в операционной деятельности предприятия, а выступает финансовым помощником и консультантом.

Конечная цель Инвестора в проекте — успешная реализация проекта и продажа компании-Франчайзи инициатору проекта — Физическому лицу. Инвесторами в деловом портфеле фонда выступают такие известные бренды, как кофейня «Шоколадница», сеть магазинов «Перекресток экспресс», ресторан «Папа Джонс», магазин «Colambia», магазин «Спортландия», ресторан «Subway» и другие партнеры.

Так же в качестве инструмента финансового займа РАФ предлагает кредитование от «ВОКБАНКа» для малого и среднего бизнеса. Акционерное общество «Волго-Окский коммерческий банк» - это универсальный банк для предпринимателей и малого бизнеса, в котором представлен весь комплекс банковских услуг. В условия экономической нестабильности показывает хорошие темпы роста основных финансовых показателей, и в плане привлечения ресурсов, и в плане их размещения;

3) увеличение количества торговых площадей. Появление новых торговых площадей, особенно качественных торговых центров, всегда способствовали росту для франчайзинга. Управляющие структуры торговых центров обычно даже не рассматривают в качестве арендаторов компании с концепциями «по name» (то есть не имеющих известного бренда). Таким образом, франшиза уже известной на рынке концепции для многих предпринимателей становится способом, открывающим доступ к аренде перспективного помещения;

4) появление франшиз из регионов России. Рынок франшиз в 2015-2017 годах был наполнен новыми концепциями, которые зародились и распространялись в регионах, а теперь стали претендовать на статус федеральных. И очень часто они были подкреплены хорошими результатами работы в своем регионе, множеством открытых собственных точек и полной готовностью к тиражированию бизнес-модели с помощью франчайзинга. Так, например, в Красноярске торговая марка «Перцы» заявила о себе как надежный, успешный франчайзер. Ресторанный холдинг Bellini Group — одна из крупнейших ресторанных сетей в Красноярске. С 2004 года холдинг успешно работает в сфере ресторанного бизнеса, постоянно воплощает в жизнь новые проекты, осваивает кулинарные традиции разных стран мира. Регионы продаж: Россия, Казахстан, Белоруссия.

На карте России четко выделяются несколько регионов, в которых франчайзинг развивается ускоренными темпами. Это Москва, Тюменская и Челябинская области, Новосибирская область и Краснодарский край. Часто это связано с активностью местных властей, которые рассматривают франчайзинг в качестве мотивации предпринимательства и инструмента развития малых городов и низкоконкурентных сфер;

5) мода на услуги. Сфера розничной торговли исторически была основной для российского франчайзинга. Доля торговых франшиз, работающих на рынке, всегда заметно превышала половину. Однако, в последние несколько лет наметился перелом. Это произошло, в первую очередь, из-за роста франшиз в сфере услуг бизнесу и населению.

Структура распределения франчайзинговой деятельности по отраслям представлена на рисунке 2.2.

Рост произошел как за счет уже развитых и высококонкурентных сегментов (фитнес, туристические агентства, детские развивающие центры, предприятия индустрии красоты), так и за счет новых для России и инновационных направлений франчайзинга. Например, компания «ORLA» первая в России, кто начал продавать услуги по проведению инвентаризации.

На международной арене этот формат распространен и востребован, а для России – новинка.

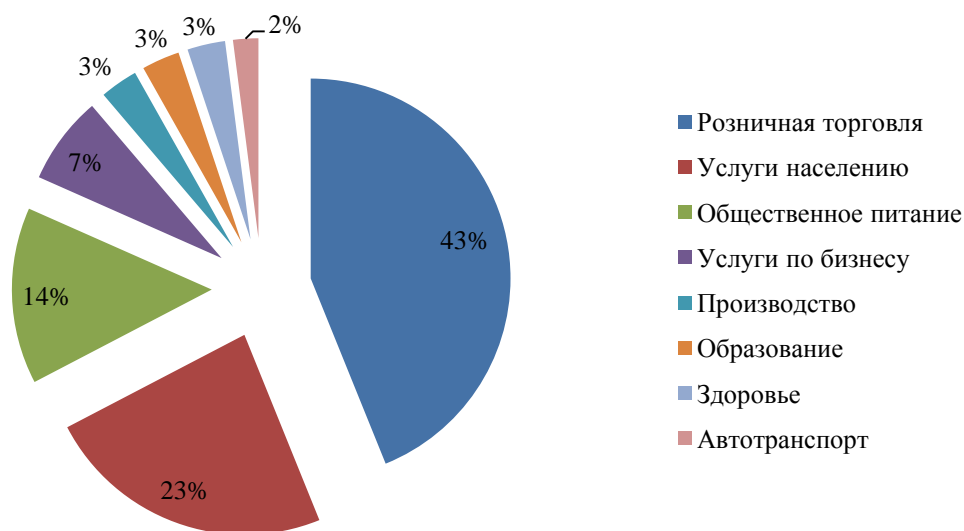


Рисунок 2.2 – Структура франчайзинга по отраслям в России 2017 г., %

Немало владельцев вендингового бизнеса (торговые автоматы) в прошлом году вышли на рынок франшиз с собственным предложением. По сути, приобретение торговых автоматов некоторыми инвесторами рассматривалось как альтернатива экономфраншизам;

6) конверсионный франчайзинг. С 2013 года активно использовался так называемый конверсионный франчайзинг. Это когда владелец уже действующего предприятия сходного профиля присоединяется к сети франчайзера и начинает работать под его торговым знаком. Например, сеть туристических агентств «РоссТур» благодаря системе конверсионного франчайзинга смогла увеличить за год число точек более чем в три раза (размер сети достиг 700 агентств). При этом франчайзер не берет паушального взноса и компенсирует своим франчайзи расходы на внешнее оформление офиса и изготовление вывески;

7) иностранные концепции. Распространение российского франчайзинга произошло и благодаря приходу на рынок международных игроков. Среди них можно выделить американские сети фаст-фуда «Бургер Кинг», а также ставшие

популярные за последнее время замороженные йогурты компании «Pinkberry» [11].

В настоящее время широкую популярность получили различные семинары и форумы, посвященные франчайзингу, так например одним из самых популярных форумов является ежегодный московский Форум «BUYRBAND Expo», который входит в пятерку мировых событий в сфере франчайзинга и демонстрирует идеальное сочетание выставочной и конгрессной деятельности. Ведущие зарубежные и российские бренды выбирают «BUYRBAND Expo», как платформу для дальнейшего развития не только на территории России, но и в странах СНГ, Балтии, Восточной Европы и Азии. А международный конгресс ежегодно привлекает лучших мировых специалистов для обмена опытом. В Рамках форума проводится выставка всех франшиз, которые открыты и готовы к сотрудничеству с франчайзи и охватывает максимальное количество направлений в области франчайзинга.

Целевая аудитория выставки - предприниматели, франчайзеры, инвесторы, консультанты, юристы, банкиры. Выставка дает возможность российским инвесторам наладить контакт с ведущими российскими и зарубежными франчайзерами, и сделать удачные вложения в перспективные бизнес-идеи.

Также Российской ассоциацией франчайзинга (РАФ) проводятся различные конкурсы на премии в области франчайзинга. Например, Национальная премия «GOLDEN BRAND» с 2006 года вручается за выдающиеся достижения в управлении брендом на территории РФ. Задача премии - привлечь внимание к наиболее устойчиво развивающимся франчайзинговым компаниям, практикующим высокие стандарты бизнеса.

На сегодняшний день образовалось множество агентств по созданию оптимального франчайзингового пакета фирмы, которые предлагают свои услуги предприятиям, которые намерены выходить на региональный и федеральный уровень. Самыми известными и полными онлайн-каталогами франшиз на данный момент на российском рынке являются сайты: franshiza.ru

и franch.biz, где ведутся постоянные обновления и статистика франчайзеров, предлагающих свои франшизы инвесторам.

Франчайзинг – это система вертикального маркетинга, позволяющая интегрировать интересы крупного, среднего и мелкого бизнеса, продвигать отечественных производителей и их товары, формировать системы контроля качества товаров и услуг, стандартов поведения, создавать новые рабочие места.

Далее рассмотрим развитие сектора малого и среднего бизнеса на технологиях франчайзинга в Красноярском крае, и проблемы на уровне региона.

2.3 Развитие МСП на технологиях франчайзинга в Красноярском крае

Развитие франчайзинга на территориях России происходит неравномерно, с учетом масштаба территории России и серьезных различий развития регионов. Москву пока можно назвать лидером в области франчайзинга в России. Сосредоточение в Москве федеральных органов власти, крупнейших банков, инвестиционных компаний, развитая инфраструктура и многие другие факторы существенно отличают этот субъект федерации от других территорий.

Когда мы говорим о вхождении зарубежных франчайзеров в Россию, как правило, мы говорим о Московском регионе. Подавляющее большинство франчайзеров, заявленных в базе данных РАФ это московские организации (более 90%).

Сейчас очень трудно говорить о развитии франчайзинга в России в целом. Россия – это огромная территория, многонациональная, разноразовная, с серьезными различиями в понимании путей экономического развития и осуществления административного регулирования. Серьезные различия существуют в уровне дохода населения, что по существу является определяющим фактором потребительской активности (таблица 2.1) [13].

Разнородна предпринимательская среда, мотивации и понимания форм дальнейшего развития.

В настоящее время предпринимаются достаточно серьезные политические попытки перевода территорий на общероссийский путь развития. Но для этого нужно время. При этом, несмотря на все происходящие изменения в стране наблюдается стабилизация инвестиционного климата, сокращается число высокорискованных регионов, разрабатываются региональные программы, выравниваются условия в столицах и пригородных населенных пунктах [73].

Таблица 2.1 – Среднедушевые денежные доходы по субъектам РФ 2017 г., руб./месяц

Регион России	Среднедушевой доход	Регионы России	Среднедушевой доход
Московская область	41184	Пермский край	28823
Г. Москва	61358	Самарская область	26803
Г. Санкт-Петербург	41128	Тюменская область	41314
Калининградская область	26683	Красноярский край	27977
Архангельская область	32013	Новосибирская область	25230
Краснодарский край	33224	Хабаровский край	37801
Ростовская область	27726	Камчатский край	41457

Наряду с изменениями инвестиционного климата и на фоне выравнивания экономической ситуации, происходят заметные изменения на региональных потребительских рынках. Два крупнейших центра Москва и Санкт-Петербург подходят к уровню насыщения. Поэтому интересы более активных представителей рынка начинают смещаться в сторону регионов. Активно продвигаются в регионах торговые сети, наблюдается повышение активности среди франчайзеров.

Представители бизнеса Нижнего Новгорода, Екатеринбурга, Ульяновска, Новосибирска, Красноярска и ряда других крупных городов охотно вступают во франшизные отношения и проводят переговоры с правообладателями.

Появляются и растут локальные сети. В целом, тенденции можно характеризовать как положительные. Конечно, наибольшая предпринимательская активность наблюдается в регионах с наибольшим потенциалом и развитой инфраструктурой.

Красноярск - крупнейший промышленный и культурный центр Восточной Сибири, столица Красноярского края, второго по площади субъекта России. Современный Красноярск - административный центр Красноярского края, крупный промышленный, транспортный, научный и культурный центр Восточной Сибири. Численность населения на 1 января 2018 года составляла 1 091 634 человека.

Расположение города на реке Енисей, являющейся крупной транспортной магистралью, делает его воротами для выхода через Северный морской путь глубинных регионов Центральной Сибири на мировой рынок.

Красноярск постепенно наращивает демографический, экономический, инвестиционный и научный потенциал. В городе исторически сложилась полиотраслевая структура экономики. Наряду с традиционными для края производственными секторами: металлургией, энергетикой, машиностроением – всё более активно развивается строительная индустрия, индустрия сервиса, образование и здравоохранение, производство идей и технологий, в том числе в социальной сфере, которые позволяют городу сохранить лидирующие позиции и развить свою инвестиционную привлекательность.

Положение Красноярска на пересечении существующих и перспективных межконтинентальных трасс железнодорожного, автомобильного, воздушного и морского транспорта обуславливает возможность развития города как крупнейшего транспортного центра, связывающего страны Европы со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, Северной Америки и Южной Азии, Северной Атлантики и северной части Тихого океана.

Близость Красноярска (по сравнению с городами европейской части страны и Западной Сибири) к Японии, Китаю, Южной Корее и другим странам динамично развивающегося Азиатско-Тихоокеанского региона создает

возможность активного развития экономического и других потенциалов города на основе расширения внешнеэкономической деятельности и сотрудничества.

Красноярск формирует более трети населения края, 71,6 % ввода жилья, 57,9 % оборота розничной торговли, 18,5 % инвестиций в основной капитал по крупным и средним организациям. В Красноярске зарегистрировано 83,2 тыс. хозяйствующих субъектов, в том числе 52,8 тыс. юридических лиц, 0,6 тыс. филиалов, представительств, созданных без прав юридического лица, 29,8 тыс. индивидуальных предпринимателей.

В Красноярском крае по состоянию на 01.01.2017 зарегистрировано (с учетом индивидуальных предпринимателей) 124,4 тысячи субъектов малого и среднего предпринимательства. Из них количество малых и средних предприятий составило 53780, из которых 13815 предприятий (25,7%) относится к сфере производства. Доля субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в сфере розничной и оптовой торговли, составила 36,2%, осуществляющих операции с недвижимым имуществом, составила 20,1%.

В 2016 году численность занятых в организациях, относящихся к субъектам малого и среднего предпринимательства, включая микропредприятия, составила 302,4 тыс. человек, их удельный вес в общей численности занятых в экономике края составил 22,8%. Суммарная доля занятых на субъектах малого и среднего предпринимательства, действующих в производственном секторе (обрабатывающее производство, строительство, сельское и лесное хозяйство), в общем числе занятых на субъектах малого и среднего предпринимательства составила 32,5%.

Оборот предприятий среднего и малого бизнеса (с учетом микропредприятий) на 01.01.2017 составил 836,7 млрд руб. Объем инвестиций предприятий среднего и малого бизнеса - 23,9 млрд руб.[8].

В Красноярском крае создана целостная система государственной поддержки малого и среднего бизнеса. Меры, направленные на создание благоприятных условий для развития предпринимательства на территории края,

реализуются в рамках подпрограммы «Развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае» государственной программы Красноярского края «Развитие инвестиционной, инновационной деятельности, малого и среднего предпринимательства на территории края».

Реализация комплекса программных мероприятий направлена на устранение факторов, сдерживающих развитие предпринимательства: расслоение муниципальных образований края по уровню развития предпринимательства; ограниченный доступ к финансово-кредитным ресурсам; недостаточная развитость инфраструктуры поддержки и развития предпринимательства; высокий уровень административного вмешательства; дефицит квалифицированных кадров и доступных информационно-консультационных ресурсов.

Рынок Красноярска, как и любого города-миллионника, интересен для франчайзеров. Ежегодно в Красноярске проводится «Форум предпринимательства Сибири», который был создан для поиска эффективных решений в сфере поддержки и развития малого и среднего бизнеса, а также обмена опытом, изучения лучших практик, реализуемых в сибирских регионах. Организаторами форума являются министерство экономического развития, инвестиционной политики и внешних связей Красноярского края, Красноярское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса, Союз промышленников и предпринимателей Красноярского края, ВК «Красноярская ярмарка» и другие организации. Основная цель проведения форума состоит в том, чтобы люди шли в предпринимательский сектор, занимали рыночные ниши, производили нужные товары и услуги, содействовали, таким образом, развитию всего края. С 2015 года в Красноярске на «Форуме предпринимательства Сибири» появилась новая экспозиция для нашего региона посвященная франчайзингу. В рамках блока посвященного франчайзингу проходят семинары для тех, кто хочет купить франшизу: выбор франшизы и ее развитие в регионе, проблемы бизнеса, работа с покупателями и партнерами и другое. Кроме того проводится «Ярмарка франшиз» которая представляет

франшизы для предпринимателей по всем сферам деятельности, а именно общественного питания, торговля, сфера услуг, IT, здоровье и красота, образование и другие.

Актуальным в городе Красноярск становится новый сегмент – гостеприимство, связано это с приближающимся событием «Универсиада-2019». Необходимо развитие бизнеса по организации питания и размещения гостей Универсиады-2019. Возникает необходимость подготовки гостиничного комплекса, это связано с проблемами развития рынка малых гостиниц, хостелов, гостиниц в квартирах. Стимулирование развития бизнеса в сфере гостеприимства с помощью такого инструмента, как франчайзинг.

Но существует ряд сдерживающих факторов, препятствующих развитию франчайзинга в нашем регионе.

В первую очередь, важную роль играет удаленность региона от Центральной России, в следствии чего, самостоятельно вести операционную деятельность франчайзерам очень тяжело. Также данный фактор затрудняет осуществлять контроль франчайзеров над своими франчайзи.

По данным каталога франшиз Franshiza.ru, из Красноярска поступает порядка 2-3 % от общего числа заявок на франшизы - это низкий показатель по сравнению с регионами-лидерами. В их числе, например, соседняя Новосибирская область, Краснодарский край и Свердловская область. Если посмотреть поведение интересующихся франчайзингом из Красноярского края через поисковики, то можно сделать вывод, при достаточно высоком интересе инвесторов края, поиски франшизы они начинают с нуля и в определенной области. У красноярского рынка есть особенность — присутствует достаточно много франшиз из ближних регионов - Новосибирска, Барнаула, Кемерово. Иногда на локальном уровне известность таких брендов выше, чем брендов Центральной России.

Следующим фактором является качественно низкий уровень работы франшиз в Красноярске. В Красноярске можно насчитать порядка 40 компаний, предлагающих приобрести франшизу, однако далеко не все из них

соответствуют признакам качественной франшизы, а это: зарегистрированный товарный знак, наличие собственной сети, описание бизнес-процессов и стандартов работы сети (разработка франшизы).

Серьезным препятствием развитию франчайзинга в нашем регионе, является недостаточное количество профессиональных разработчиков систем и консультантов в этом направлении. Из чего следует следующая проблема, низкий уровень обмена знаниями. Как уже говорилось выше, лишь с 2015 года в Красноярске начали проводиться выставки и форумы посвященные блоку франчайзинг. Однако этого недостаточно, по сравнению с центральной частью России, где проводятся семинары, конференции и выставки, тематика которых связана с вопросами интеллектуальной собственности, ее формированием и коммерциализацией, инновациями и новыми технологиями в бизнесе, обсуждаются вопросы вертикальной интеграции и франчайзинга.

Небольшой опыт предпринимателей в сфере франчайзинга сказывается негативно на его развитии в нашем регионе. Низкая осведомленность ведет к снижению спроса на приобретение франшиз Красноярскими предпринимателями. Кроме того, предприниматели сталкиваются с проблемой выбора ниши, в которой они могли бы открыть бизнес по франшизе. Так, например, рынок розничной торговли, одежды и обуви перенасыщен, только в крупных торговых центрах находятся около 50 магазинов одежды и обуви. В таблице 2.2 представим бренды работающие по франшизе в Красноярске.

Из таблицы видно, что наибольшая концентрация франшиз в Красноярске сосредоточена в сфере розничной торговли, на втором месте идет общественное питание, последние два сектора это услуги бизнесу и населению, и сфера здоровья и красоты.

Таблица 2.2 – Бренды работающие по франшизе в Красноярске

Категория	Бренд
Розничная торговля	Triumph, DIM, Стильпарк, Levi's, Tom Farr, Tom Tailor, Calzedonia, Incanto, Intimissimi, Tezenis, Baon, Befree, Lacoste, Quiksilver, Savage, SELA, Tommy Hilfiger, Trussardi Jeans, Concept club, Incity, Karen Millen, Mango, Буду Мамой, Gulliver, Ecco, Alba, Corcocomo, Kari, Paolo Conte, Экспедиция, Адамас, Diva, Lady collection, Кухни Мария, Beneton, Inglot, Mixit, Love republic, Fix Price
Общественное питание	Папа Джонс, Cinnabon, Баскин Робинс, Хлеб и Вино, Subway, Mama Roma, Вилка-ложка, Съем слона, Якитория, KFC, Traveler's coffee, Чикен Пицца, Harat's Pub, Шакшлыкoff, Суши Wok, Frite's
Услуги	Fit service, 1С, 2ГИС, MTS, Tele2, Билайн, Яндекс такси, Uber, Этажи
Здоровье и красота	Инвитро, Big Bro, Firma

Красноярскому краю необходимо развивать такое новое направление в бизнесе как франчайзинг. Развитие франчайзинга на той или иной территории означает достаточно быстрое формирование конкурентной среды. Соответственно получают выгоды, как потребители, так и инвесторы, расширяются возможности экономического развития.

Франчайзинг вносит новые принципы и формы взаимодействия субъектов рынка, что не может не сказаться на структуре рынка, его количественных и качественных характеристиках, и нельзя не реагировать на это. Сейчас мы имеем достаточно противоречивую ситуацию: с одной стороны, франчайзинг активно популяризируется как форма долгосрочного взаимовыгодного делового сотрудничества, с другой, отсутствие концептуального видения развития национального и региональных рынков, влекущее за собой отсутствие методических подходов и правил, сдерживает процессы вертикальной интеграции, в том числе франчайзинга.

Развитием франчайзинга в регионах пытается заниматься Российская ассоциация франчайзинга. РАФ осуществляет мероприятия направленные на государственное регулирование франчайзинга, к ним относится программа «Введение количественных и качественных показателей развития франчайзинга в регионах для администрации субъектов», данная программа была запущена в 2013 году, однако результатов пока не достигнуто в этом направлении. В приложении ... представлен отчет о выполнении плана РАФ за 2012-2014 гг. В

данном отчете развитию франчайзинга в регионах посвящено несколько программ, какие-то из них выполнены, однако над какими то результатами РАФ еще работает.

3 Разработка программы по совершенствованию системы франчайзинга, как инструмента развития среднего и малого предпринимательства

3.1 Совершенствование системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства в г. Красноярск путем создания программы регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности

Малое и среднее предпринимательство, являясь одной из самых эффективных форм организации производственной и непроизводственной деятельности, оказывает существенное влияние на экономическое развитие города – это насыщение потребительского рынка качественными товарами и услугами местного производства, решение проблем повышения уровня жизни и вопросов занятости населения путем создания новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений в бюджет города. Предпринимательство относится к числу приоритетных секторов экономики, имеющих принципиальное значение для экономической и политической стабильности, социальной мобильности общества, и выступает основным инструментом для создания цивилизованной конкурентной среды.

Развитию малого бизнеса может послужить его интеграция в производственные и отраслевые сферы услуг более мощных экономических систем. Организационные формы такой интеграции самые разнообразные – аренда, лизинг, франчайзинг, аутсорсинг, долгосрочные контракты и поставки комплектующих под определенные финансовые гарантии и другие [18].

Эффективной интегрированной формой развития малых и средних предприятий является франчайзинг.

Франчайзинг - смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства: система взаимовыгодных партнерских отношений,

объединяющая элементы аренды, купли-продажи, подряда, предпринимательства.

В целом большинство экспертов выделяют деятельность франчайзинга, как перспективную форму ведения бизнеса для развития предпринимательства в Красноярске. Однако существует ряд сдерживающих факторов, препятствующий развитию франчайзинга в нашем городе:

- удаленность региона от Центральной России;
- из Красноярска поступает порядка 2-3 % от общего числа заявок на франшизы - это низкий показатель по сравнению с регионами-лидерами;
- качественно низкий уровень работы франшиз в Красноярске;
- низкий уровень опыта и знания предпринимателей Красноярска в сфере франчайзинга;
- отсутствие централизованного департамента осуществляющее поддержку и контроль над развитием системы франчайзинга в Красноярске.

Помимо этого, франчайзинг являясь частью малого и среднего бизнеса сталкивается с проблемами следующего характера:

- нехватка собственных оборотных средств;
- ограниченный доступ к кредитным ресурсам (в основном из-за недостаточности ликвидного, имущественного обеспечения);
- постоянный рост цен на энергоносители и сырье;
- высокие ставки арендной платы на рынке коммерческой недвижимости;
- усиливающаяся конкуренция со стороны крупных сетевых компаний федерального уровня;
- низкий уровень предпринимательской культуры населения и квалификации кадров, занятых на малых и средних предприятиях, сложность в подборе необходимых кадров.

Необходимость решения указанных проблем программно-целевым методом обусловлена их комплексностью и взаимосвязанностью.

Для развития и поддержки малого бизнеса, а так же для развития и продвижения франчайзинга в регионе предлагается разработать программу регионально-отраслевого мониторинга, которая будет проводится Департаментом социально-экономического развития администрации города Красноярска.

Программа является составной частью социально-экономической политики города в области поддержки малого и среднего предпринимательства и разработана исходя из общих целей и основных принципов развития малого и среднего предпринимательства на территории города.

Целью программы мониторинга является - научно-информационная помощь субъектам франчайзинговых отношений и администрации региона в разработке политики в области отечественной и зарубежной франчайзинговой деятельности. К 2019 году франчайзинг должен стать основным механизмом мультипликации субъектов и объектов малого и среднего бизнеса, инструментом развития крупных компаний в регионе и драйвером роста экономики Красноярского края.

Программа ориентирована на выполнение следующих задач:

- создание условий для формирования предпринимательской среды, развития малого и среднего предпринимательства в сфере франчайзинга в регионе;
- создание привлекательности франчайзинга для субъектов и объектов малого и среднего предпринимательства в регионе;
- отслеживание в динамике всех экономических процессов в области франчайзинга в регионе;
- анализ и оценка экономических субъектов франчайзинга с целью получения полной информации о важнейших процессах складывающихся на рынке франчайзинга в регионе;
- обучение в рамках своей концепции, повышение уровня квалификации предпринимателей в области франчайзинга;

– стандартизировать деятельность предпринимателей в области франчайзинга, и контролировать их.

Результат работы – это благоприятные условия для устойчивого функционирования и развития франчайзинговой деятельности на территории региона, а так же увеличения числа франшизных компаний.

Целевая аудитория программы: франчайзеры и франчайзи, действующие микропредприятия, бизнесы на начальном этапе развития, малый и средний бизнес.

Программа включает 2 направления участия:

1. Для компаний желающих купить франшизу и работать по ней в г. Красноярск.
2. Для компаний желающих упаковать свой бизнес во франшизу и выйти на другие регионы.

В таблице 3.1 представлена подробная информация для участников.

Таблица 3.1 – Направления участия в программе

Для потенциальных франчайзи	Для потенциальных франчайзеров
<ul style="list-style-type: none">- Исследование рынка- Анализ компаний предлагающих на рынок свою франшизу- Юридическая консультация- Предоставление субсидий организациям в целях финансового обеспечения части затрат- Регистрация бизнеса	<ul style="list-style-type: none">- Анализ бизнес-процессов компании- Исследование рынка и потенциальных покупателей франшизы- Юридическая консультация- Продвижение франшизы на локальном рынке и в других регионах

Для достижения заявленных целей и решения поставленных задач в рамках настоящей Программы предусмотрена реализация трех подпрограмм:

1. «Регионально отраслевой мониторинг франчайзинговой деятельности в Красноярском крае».
2. «Финансовая поддержка субъектов франчайзинга на уровне региона».
3. «Популяризация франчайзинга в регионе».

Мероприятия необходимые для реализации первой подпрограммы «Регионально-отраслевой мониторинг франчайзинговой деятельности в Красноярском крае»:

- мероприятие 1.1. Провести комплексный анализ социально-экономического развития региона. Выявить причины, мешающие или способствующие развитию франчайзинга в регионе;
- мероприятие 1.2. Мониторинг распределения франчайзинговых предприятий по отраслям в регионе;
- мероприятие 1.3. Рассчитать долю убыточных франчайзинговых предприятий в каждой отрасли;
- мероприятие 1.4. Рассчитать увеличение числа франчайзинговых предприятий в каждой отрасли;

Мероприятия необходимые для реализации второй подпрограммы «Финансовая поддержка субъектов франчайзинга на уровне региона»:

- мероприятие 2.1. Снизить финансовый порог для франчайзи при покупке франшизы за счет предоставления государственных субсидий. Выделение бюджетных средств для франчайзи на финансирование паушального взноса. Выделение бюджетных средств на финансирование оборотного капитала и покупки оборудования для нового предприятия, создаваемого на условиях франчайзинга;
- мероприятие 2.2. Заключить договора с банками и другими кредитными организациями на территории региона о формировании специальных условий и продуктов для франчайзинга.

Финансирование объекта осуществляется по принципу:

- 20% - собственные средства франчайзи;
- 20 % - выделяется банком в виде кредита (возможно гарантируется региональным фондом или иным государственным институтом);
- 60 % - государственная субсидия.

Мероприятия необходимые для реализации третьей подпрограммы «Популяризация франчайзинга в регионе»:

- мероприятие 3.1. Создание рекламы франчайзинга через аффилированные СМИ;

- мероприятие 3.2. Продолжить работу по освещению темы франчайзинга в рамках реализации форумов и выставок в регионе;
- мероприятие 3.3. Создание привлекательного образа франчайзинга для субъектов малого и среднего предпринимательства;
- мероприятие 3.4. Продвижение региональных концепций, создание региональных магазинов франшиз;
- мероприятие 3.5. Совместно с Красноярскими ВУЗами (СФУ, СибГУ им. Решетнева) реализовать курс подготовки по франчайзингу.

Механизм реализации программы необходимо осуществлять в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами Красноярского края и города Красноярска.

Критерии отбора получателей субсидий; размер и виды затрат, подлежащих финансовому обеспечению; условия, порядок предоставления субсидий; порядок возврата субсидий в бюджет города в случае нарушения условий, установленных при их предоставлении; порядок возврата в текущем финансовом году получателем субсидий остатков субсидий, не использованных в отчетном финансовом году, в случаях, предусмотренных соглашениями (договорами) о предоставлении субсидий; положения об обязательной проверке главным распорядителем (распорядителем) бюджетных средств, предоставляющим субсидию, и органами муниципального финансового контроля соблюдения условий, целей и порядка предоставления субсидий их получателями по программе будут определены постановлением администрации города.

Механизм реализации подпрограммы предполагает ее дальнейшее совершенствование с учетом меняющихся условий осуществления предпринимательской деятельности, связанных с изменением действующих норм и правил.

Срок реализации программы 2019 год и плановый период 2020-2021 гг.

Для улучшения ситуации в целом необходима помощь Представительства Российской ассоциации франчайзинга г. Красноярска, а также таких ведомств

как Министерство экономического развития г. Красноярск, Департамент экономической политики и инвестиционного развития.

Для финансирования программы необходимо создание фонда «Ассоциации франчайзинга в Красноярске». Софинансирование будет происходить из средств бюджета.

Программа позволит привлечь в регион современные технологии и внедрить признанные на мировом рынке стандарты ведения бизнеса, удовлетворить потребности российских и зарубежных потребителей в качественных российских продуктах и услугах, укрепить сырьевой сектор отечественной экономики, содействовать развитию инфраструктуры.

На региональном уровне Программа ставит целью реализацию комплекса мер по развитию коммерческой концессии.

Программа предусматривает меры по координации деятельности франчайзеров, франчайзи, общественных организаций, отдельных объединений предпринимателей, саморегулируемых организаций, банков направленной на единый результат – институализацию франчайзинга.

Важное место в Программе отведено проектам по формированию положительного общественного мнения в отношении франчайзинга. Администрация города и предпринимательское сообщество совместно должно формировать мотивацию граждан на открытие собственного бизнеса, потребление качественных услуг и продуктов, производимых предпринимателями по этой схеме.

3.2 Практические рекомендации МСП по использованию системы франчайзинга

В заключительном разделе хотелось бы дать практические рекомендации по применению программы по «Совершенствованию системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства с помощью регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности».

Среди всех задач программы выделены следующие приоритетные задачи:

- создание условий для формирования предпринимательской среды, развития малого и среднего предпринимательства в сфере франчайзинга в регионе;
- создание привлекательности франчайзинга для субъектов и объектов малого и среднего предпринимательства в регионе.

На осуществление данных задач направлена третья подпрограмма под названием «Популяризация франчайзинга в регионе».

Мероприятие по созданию привлекательного образа франчайзинга для субъектов малого и среднего предпринимательства предлагается осуществить путем создания типовой модели бизнеса по франшизе.

Финансовое моделирование – это процесс построения абстрактного представления (финансовой модели) реальной или предполагаемой финансовой ситуации. В ходе финансового моделирования могут быть исследованы все или некоторые вопросы развития компании, изменения стоимости ценных бумаг и иные активы и объекты, имеющие финансовую оценку.

Термин «финансовое моделирование» широко применяется в сфере оценки инвестиционных проектов и в оценке бизнеса. В этом случае финансовые модели позволяют наглядно представить экономику проекта и оценить эффективность вложений в тот или иной актив.

Финансовая модель – это своего рода конструктор, который отвечает на вопрос: «Как изменится результат, если изменятся вводные данные?».

Финансовая модель для франчайзинга несколько иная, чем для другого инвестиционного бизнес проекта. Одной из главных функций финансовой модели для франчайзинга является определение показателей из которых складывается основные платежи – это роялти и паушальный взнос. Таким образом, благодаря финансовой модели, мы можем наглядно рассмотреть от каких показателей зависят, и из чего складываются эти платежи. Главным образом это необходимо в первую очередь для франчайзи, для адекватной оценки привлекательности франчайз-проекта.

Финансовая модель составляется в программе Excel.

Финансовая модель составляется в несколько этапов:

1. Разработка архитектуры модели. Составление отчетных/прогнозных форм. На данном этапе создаются сами листы с различными допущениями.

2. Описание допущений и предпосылок модели (вводные данные). Раскрыть почему выбраны именно эти допущения, исходя из особенностей бизнеса. Определить на какие показатели влияют эти допущения.

3. Выбор сценариев моделирования. Разработка модели в нескольких вариантах, какими будут показатели при нормальном варианте, пессимистичном и оптимистичном вариантах. Для понимания подверженности модели риску. Определить устойчивость компании.

4. Настройка взаимосвязи допущений и результатов. Вычисление прогнозных показателей. Это производится для автоматизации вычисления финансового результата.

5. Проверка модели (можно на основе текущих данных).

Далее рассмотрим состав бизнес-модели:

- допущения модели;
- прогнозная отчетность;
- анализ проекта;
- справочники.

Допущения модели должны содержать исходные данные модели, из которых в дальнейшем мы прогнозируем результат. Прогнозная отчетность содержит набор финансовых показателей, финансовые отчеты (Отчет о движении денежных средств, Отчет о финансовых результатах), построенные исходя из допущений модели. Анализ проекта включает ключевые показатели проекта и анализ устойчивости проекта. Справочники содержат справочную информацию.

Допущения проекта содержат в себе 2 пункта:

1. Общие допущения.
2. Допущения и прогнозы по ключевым бизнес-процессам.

Общие допущения включают в себя:

- валюта модели;
- срок франшизы (срок на который заключается договор);
- ставка дисконтирования – минимально необходимая ставка доходности, требуемая инвестором;
- система налогообложения;
- роялти;
- старт продаж – дата начала продаж.

В свою очередь допущения и прогнозы по ключевым бизнес-процессам включают в себя:

- инвестиции;
- финансирование;
- продажи;
- закупки;
- расходы.

Инвестиционные вложения в проект показывают, сколько средств нужно будет потратить для запуска проекта, до начала продаж.

Финансирование проекта отражает из каких источников будет финансироваться проект, из собственных средств или из привлеченных займов и кредитов, или того и другого.

План продаж состоит из таких показателей как : выручка, себестоимость, закупка сырья и материалов, поступления от клиентов (авансы, предоплаты), прочие доходы прочие поступления. Так же рассматривается каждый продукт по отдельности:

- продукт А: покупка, средний чек, оборот, количество сделок на продажу завершенных и незавершенных, маржинальность продукта, себестоимость;
- продукт Б: то же что и в первом пункте и так далее.

План закупок содержит поступление товаров, сырья и материалов.

Расходы включают все краткосрочные и долгосрочные расходы:

- расходы на персонал;
- расходы на рекламу;
- административные расходы;
- налоги и отчисления;
- амортизация.

Выплаты по договору франшизы включают в себя паушальный взнос, маркетинговый сбор и роялти.

Все данные показатели приведены в приложении Б. От данных допущений могут меняться финансовые результаты. Кроме того в модели ведется учет с какой даты франчайзи начнет работу, с какой даты начнутся первые инвестиции, первоначальные обязательные платежи.

Прогнозная отчетность включает в себя «Отчет о движении денежных средств» и «Ответ о финансовых результатах».

Исходя из полученных данных производится анализ проекта (основные показатели модели и анализ устойчивости модели):

- NPV – чистый денежный доход. Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведёнными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта;
- PP – срок окупаемости - период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции;
- IRR – внутренняя норма доходности - это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (чистый дисконтированный доход — NPV) равна 0;

- Маржинальность - это разница между выручкой от реализации и переменными затратами;
- Рентабельность - комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов;
- EBITDA - аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации [70].

В приложении В приводится построенная финансовая модель, в таблицах взяты произвольные данные, не относящиеся к конкретной компании. Так же модель может применяться на практике, предприятиями желающими масштабировать свой бизнес. Модель так же полезна для них на начальном этапе разработки франчайз проекта, она позволит оценить будущим франчайзерам эффективность своего бизнеса, и принять решение стоит или не стоит запускать франшизу, или выведет слабые стороны, которые необходимо устранить или доработать.

Исходя из, проведенного исследования мы рекомендуем предпринимателям с большой аккуратностью и точностью подходить к разработке франшизы для своей компании. Благодаря такому инструменту как финансовая модель. Таким образом, это поможет сократить риски как для франчайзера так и для франчайзи. А кроме того, повысить привлекательность франчайзингового проекта не только на региональном рынке, но и на международном.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

- малое и среднее предпринимательство, являясь одной из самых эффективных форм организации производственной и непроизводственной деятельности, оказывает существенное влияние на экономическое развитие города;
- для развития и поддержки малого бизнеса, а так же для развития и продвижения франчайзинга в регионе была предложена программа регионально-отраслевого мониторинга. Благодаря программе к 2019 году

франчайзинг должен стать основным механизмом мультипликации субъектов и объектов малого и среднего бизнеса, инструментом развития крупных компаний в регионе и драйвером роста экономики Красноярского края;

– структура программы представляет собой:

1) подпрограмма 1 «Регионально отраслевой мониторинг франчайзинговой деятельности в Красноярском крае»;

2) подпрограмма 2 «Финансовая поддержка субъектов франчайзинга на уровне региона»;

3) подпрограмма 3 «Популяризация франчайзинга в регионе».

– в заключительном разделе предложена финансовая модель франчайз-проекта, которая создаст образ привлекательности компании на рынке. Данную модель рекомендуется внедрять всем компаниям желающим масштабировать свой бизнес по франчайзингу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировая и российская практика доказала необходимость создания благоприятных условий для взаимовыгодного сотрудничества и взаимодействия малых и средних предприятий.

Эффективной интегрированной формой развития малых и средних предприятий является франчайзинг.

Франчайзинг – в российском законодательстве – коммерческая концессия - вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

В результате проведенного исследования автор пришел к следующим научно обоснованным выводам и рекомендациям.

1. Франчайзинговая форма организации бизнеса проста и эффективна. Суть ее заключается в передаче одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака, бренда, технологии ведения бизнеса другой компании (франчайзи) на определенных возмездных условиях.

В связи с большим разнообразием форм и видов франчайзинговой деятельности была приведена их классификация. Классификация позволяет:

- определить роль и место форм и видов франчайзинга в предпринимательской деятельности;
- целенаправленно выбрать наиболее эффективную форму или вид взаимоотношений с каждым отдельным партнером при создании франчайзингового предприятия.

2. Франчайзинг – очень гибкая система, которая легко адаптируется в соответствии с условиями различных видов коммерческой деятельности, особенностями производства и реализации товаров и услуг.

В ходе работы были выявлены преимущества и недостатки франчайзинга, которые существуют на сегодняшний день. К основным преимуществам можно отнести:

- более эффективная система взаимоотношений с руководством франчайзи. Собственник управляющий как правило более заинтересован и принимает более эффективные решения, чем наемный менеджер;
- быстрое масштабирование бизнеса. Франчайзинговая сеть позволяет компании основать большое количество торговых точек за относительно короткое время;
- более высокая отдача от меньших объемов вложенных средств.

К недостаткам относятся:

- неготовность бизнеса к франшизе. Переоценка своих возможностей;
- уход франчайзи и «копирование» бизнес-модели;
- потеря своего имиджа, связано это с недобросовестной работой франчайзи, и несоблюдение определенного уровня качества.

2. Успешное осуществление процесса формирования системы франчайзинга зависит от ряда обстоятельств и факторов, которые будут влиять на становление этой системы. Поэтому при становлении системы франчайзинга необходимо осуществить ряд мероприятий, к ним относятся: анализ и оценка, планирование, формирование внутренней и внешней структуры, маркетинговая деятельность, развитие инфраструктуры, регламентация прав, обязанностей и ответственности, система контроля.

3. Сравнивая опыт использования франчайзинга в России и за рубежом, можно сказать, что в России франчайзинг начал развиваться стремительно быстро, он явно отстает от таких великих держав как США и Европа. Это связано, прежде всего, с тем, что в России франчайзинг молодое явление, которое появилось не так давно, в сравнении с развитыми странами, где на тот момент франчайзинг уже активно развивался и институализировался. США являются мировым лидером в развитии системы

франчайзинга. Этому способствует четко прописанные законы и отлаженная работа франчайзинговых ассоциаций. США имеет огромный опыт работы и уровня знания своих предпринимателей, кроме того США имеют поддержку со стороны государства, которая отражается в простоте получения кредитов, а так же защита участников соглашения по вопросам интеллектуальной собственности.

В России же, законодательное регулирование находится на, весьма, низком уровне, и подчиняется лишь 54 главе ГК РФ «Договор о коммерческой концессии», что заметно сдерживает уровень развития отечественного франчайзинга по сравнению с международным уровнем франчайзинговой деятельности.

4. Франчайзинг, как специфическая форма ведения бизнеса, применяется во всех странах с развитой рыночной экономикой. Не так давно он появился и в России. По сравнению с развитыми странами, динамику развития российского франчайзинга нельзя назвать высокой. Предприниматели ведущие свой бизнес по системе франчайзинга сталкиваются с рядом трудностей. Которые были выявлены в ходе исследования.

5. Рынок Красноярска, как и любого города-миллионника, интересен для франчайзеров. Ежегодно в Красноярске проводится «Форум предпринимательства Сибири», который был создан для поиска эффективных решений в сфере поддержки и развития малого и среднего бизнеса, а также обмена опытом, изучения лучших практик, реализуемых в сибирских регионах.

Актуальным в городе Красноярск становится новый сегмент – гостеприимство, связано это с приближающимся событием «Универсиада-2019». Необходимо развитие бизнеса по организации питания и размещения гостей Универсиады-2019.

Но существует ряд сдерживающих факторов, препятствующий развитию франчайзинга в нашем регионе:

- удаленность региона от Центральной России, в следствии чего, самостоятельно вести операционную деятельность франчайзерам очень тяжело;
- качественно низкий уровень работы франшиз в Красноярске и Красноярском крае;
- недостаточное количество профессиональных разработчиков систем и консультантов в этом направлении;
- низкая поддержка городских властей в сфере развития франчайзинга.

6. В результате была разработана Программа «Совершенствование системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства с помощью регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности» на 2019 год и плановый период 2020–2021 годов.

Программа позволит привлечь в регион современные технологии и внедрить признанные на мировом рынке стандарты ведения бизнеса, удовлетворить потребности российских и зарубежных потребителей в качественных российских продуктах и услугах, укрепить несырьевой сектор отечественной экономики, содействовать развитию инфраструктуры.

7. Важное место в Программе отведено проектам по формированию положительного общественного мнения в отношении франчайзинга. Мероприятие по созданию привлекательного образа франчайзинга для субъектов малого и среднего предпринимательства предлагается осуществить путем создания модели финансовой модели франчайз-проекта, которая создаст образ привлекательности компании на рынке. Данную модель рекомендуется внедрять всем компаниям желающим масштабировать свой бизнес по франчайзингу.

Таким образом цели и задачи поставленные в начале диссертационного исследования были достигнуты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года: офиц. текст [с поправ. от 21 июля 2014 г.].
// Информационно-правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 23.05.2018)
// Информационно правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации : в 2 ч. : в ред. от 19.02.2018
// Информационно правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации : в 2 ч. : в ред. от 04.06.2018
патентная система налогообложения № 117-ФЗ // Информационно правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>.
5. Закон РФ от 23.09.1992 « О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». № 3520-1 (ред. от 24.12.2002). – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>.
6. Федеральная служба по интеллектуальной собственности // Официальный интернет сайт Роспатент. – Режим доступа: <https://www.rupto.ru/ru>
7. Администрация города Красноярск – город инноваций, партнерства и согласия // Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.admkrsk.ru/Pages/default.aspx>
8. Красноярский край – малый и средний бизнес // Информационная система поддержки. [Электронный ресурс]: <http://www.smb24.ru/> Динамика основных показателей деятельности МСП в Красноярском крае. Режим доступа:

http://www.smb24.ru/delovaya_informatsiya/dinamika_osnovnyh_pokazatelej_deyatelnosti_msp_v_krasnoyarskom_krae

9. Рейтинг РБК: топ-50 самых востребованных франшиз в 2017 году [Электронный ресурс]: www.rbc.ru Режим доступа: https://www.rbc.ru/ratings/own_business/04/04/2018/5ab5019e9a79470e78c0f343

10. Франчайзинг 2017 [Электронный ресурс]: www.beboss.ru режим доступа: https://www.beboss.ru/journal/franchise/articles/3307-franchayzing_2017

11. Российская Ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс]: rusfranch.ru Режим доступа: <http://www.rusfranch.ru/about/>

12. Международная Ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс]: <http://worldfranchiseassociates.ru/> Режим доступа: <http://www.worldfranchisecentre.com/americas-franchises.php>

13. Федеральная служба государственной статистики. Среднедушевные денежные доходы по субъектам РФ (обновлено 14.05.2018) [Электронный ресурс]: <http://www.gks.ru/> Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/uov/uov_11sub.htm

14. European Franchise Federation [Электронный ресурс]: www.eff-franchise.com режим доступа: <http://www.eff-franchise.com/94/resorce-pages-on-our-members-websites.html>

15. Айхель, К.В. Современные формы организации малого бизнеса в России с учетом зарубежного опыта // Наука ЮУрГУ: материалы 66-й науч. конф., 2014. – С. 649–653.

16. Алексеев, А.Н. Развитие предпринимательских структур на основе франчайзинга / А.Н. Алексеев, И.В. Сыроватко // В мире научных открытий. – 2012. – №10.2(34). – С. 22–33.

17. Ахметзянов, Ф.З. Анализ закономерностей развития инновационного предпринимательства / Ф.З. Ахметзянов // Горизонты экономики. – 2013. – №4(9). – С. 41–43.

18. Ашуров, Ф.А. Франчайзинг – инструмент развития бизнеса / Ф.А. Ашуров // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – №5. – С. 113–117.
19. Банникова, Н.В. Франчайзинг как перспективное направление развития малого предпринимательства в сфере общественного питания / Н.В. Банникова, М.Б. Черемных // Актуальные проблемы развития предпринимательства, 2013. – С. 12–14.
20. Батырмурзаева, З.М. Управление финансовыми рисками обеспечит устойчивый рост предприятия / З.М. Батырмурзаева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №4-1. – С. 387–390.
21. Беликова, И.П. Развитие инновационного предпринимательства в России и за рубежом / И.П. Беликова, Т.И. Сахнюк // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12-2(41-2). – С. 983–987.
22. Беспярых, В.И. Методические подходы к обоснованию параметров франчайзинговых сделок / В.И. Беспярых, А.В. Шехирев // Вопросы новой экономики. – 2010. – №3. – С. 52–58.
23. Бунич, Г.А. Франчайзинг: теория и практика: монография / Г.А. Бунич, Л.В. Федякина. – Москва: Дашков и К⁰, 2013. – 139 с.
24. Ватутин, С.В. Клонирование бизнеса: франчайзинг и другие модели быстрого роста / С. Ватутин, М. Тришин. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 186 с.
25. Веселая, А.А. Информатизация экономических процессов и ее роль в развитии общества / А.А. Веселая, И.В. Ильенко // Вестн. Таганрог. гос. пед. ин-та. – 2014. – Т. 1. – С. 41–45.
26. Геловани, В.А. Системное моделирование сценариев динамики региональных экономических процессов на основе технологии интеллектуального анализа данных / В.А. Геловани, В.Б. Бритков, А.В. Булычев // Параллельные вычисления и задачи управления – РАСО'2012: труды VI Междунар. конф.: в 3 т., 2012. – С. 206–215.
27. Денисенко, С.А. Стратегическое управление процессом воспроиз-

водства экономических систем в контексте устойчивого развития / С.А. Денисенко // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №10(39). – С. 157–161.

28. Довбий, И.П. Инновационное предпринимательство в качестве феномена реализации национальных инновационных интересов / И.П. Довбий, А.В. Ловтаков // Креативная экономика. – 2013. – №10(82). – С. 66–71.

29. Дубинский, В.П. Архитектура и информатизация общества / В.П. Дубинский, Х.С. Джафари // Вестн. Белгородск. гос. техн. университета им. В.Г. Шухова. – 2014. – №4. – С. 54–58.

30. Дегтярева О.И. Международное торговое дело: учебник. – Москва: Инфра-М, 2016 г. – 608с.

31. Еременская, Л.И. Право на бизнес на примере договора франчайзинга / Л.И. Еременская, О.В. Степнова // Вестник МАТИ. – 2014. – №22(94). – С. 171–174.

32. Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учебное пособие для вузов. – Москва: Юнити-Дана, 2015 – 142 с.

33. Иванов Г.Г., Холин Е.С. Франчайзинг в торговле: учебное пособие / Г.Г. Иванов, Е.Е. Холин. – Москва: ИД «Форум»: Инфра-М, 2013 г. – 104с.

34. Исмагилова, Ю.Ш. Развитие интегрированной компании по франчайзинговой модели / Ю.Ш. Исмагилова, Л.В. Ситникова // Вестн. экон. интеграции. – 2013. – №7(64). – С. 38–43.

35. Каплинская, И.Е. Экономические интересы в структуре предмета экономической теории и их значение в анализе современных проблем развития / И.Е. Каплинская // Экономика и социум. – 2014. – №2-2(11). – С. 413–419.

36. Кац, Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – М.: ГроссМедиа; Российский Бухгалтер, 2015. – 192 с.

37. Кибирева, А.А. Франчайзинг как способ организации и ведения бизнеса / А.А. Кибирева // Вестник магистратуры. – 2016. – №5-3(32). – С. 57–59.

38. Ковалева, К.С. Перспективы развития франчайзинга в России в условиях экономической нестабильности / К.С. Ковалева // Экономика России в 21 век, 2017. – С. 368–374.

39. Крок, Р. McDonald's как создавалась империя Рэй Крок при участии Роберта Андерсона / Р. Крок, Р. Андерсон; пер. с англ. С. Кривошеина. – 2-е изд., 2012. – 234 с.

40. Кузнецова, Е.Ю. Исследование факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг: теоретический и практический аспекты / Е.Ю. Кузнецова, И.И. Перепеляк // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2013. – №2(9). – С. 45–51.

41. Лавренова, А.А. Франчайзинг как форма предпринимательства и как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации / А.А. Лавренова // Экономика. Управление. Право. – 2011. – №11-1. – С. 56–60.

42. Лебедева, И.Ю. Информатизация как один из факторов формирования информационного общества / И.Ю. Лебедева // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 20, №1. – С. 75–79.

43. Левин, В.С. Взаимосвязь между условиями ведения бизнеса и иностранными инвестициями в регионах России / В.С. Левин // Формирование основных направлений развития современной статистики и эконометрики: материалы I-й Междунар. науч. конф., 2013. – С. 97–105.

44. Леонтьева, В.М. Франчайзинг как форма бизнес-партнерства в торговом предпринимательстве (инновационный проект) / В.М. Леонтьева // Проблемы современной экономики. – 2016. – №1. – С. 159–162.

45. Магомедов, З.Д. Франчайзинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса / З.Д. Магомедов // Вопросы структуризации экономики. – 2014. – №1. – С. 150–152.

46. Малахов, Д.А. Вот имя мое ... франчайзинговая стратегия становления малого предпринимательства / Д.А. Малахов // Российское предпринимательство. – 2008. – № 4-2. – С. 161–164.
47. Мамаева, Л.Н. Институциональный подход к формированию системы экономических законов современной экономики / Л.Н. Мамаева, И.Э. Жадан // Вестн. Тверск. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2013. – №17. – С. 44–51.
48. Марков, В.А. Методологические основы экспериментального математико-статистического моделирования потребительского поведения / В.А. Марков // Наука и общество. – 2013. – № 4-5. – С. 15–25.
49. Масленников В.В. Предпринимательские сети в бизнесе. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 1998, - С. 168.
50. Микаелян, И. Глобальные сети готовятся накормить фаст-фудом всю Россию / И. Микаелян // Кофе чай. Деловой журнал в России. – 2014. – №1. – С. 16–18.
51. Мохначев, С.А. Современные тенденции управления эффективностью общественного производства / С.А. Мохначев, Н.О. Рогова // European student scientific journal. – 2014. – №3. – С. 5
52. Морозко Н.И. Технологии финансирования деятельности малых организаций / Н.И. Морозко. – Москва: Инфра-М, 2016 г. – 319с.
53. Новоселов, Д.В. Методика оценки эффективности концессионно-франчайзинговых проектов / Д.В. Новоселов // Экономика. Налоги. Право. – 2010. – №6. – С. 172–175.
54. Омельченко, Д.В. Практические подходы к развитию бизнеса / Д.В. Омельченко, А.И. Глушков // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства. – 2013. – №1. – С. 119–122.
55. Панюкова, В.В. Риски и возможности продажи франшизы / В.В. Панюкова // Управление продажами. – 2012. – №5. – С. 304–310.

56. Пиньковецкая, Ю.С. Развитие малого и среднего предпринимательства в России, Евросоюзе и США / Ю.С. Пиньковецкая // Россия и современный мир. – 2013. – №2. – С. 127–137.

57. Полохина, Е.А. Франчайзинг как форма взаимодействия предпринимательских структур / Е.А. Полохина, Т.И. Кожевникова, Ю.Р. Кичигин // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2012. – №1(5). – С. 336–341.

58. Смирнова, Н. Масштабирование бизнеса: создаем франчайзинг в розничной торговле / Н. Смирнова, А. Парабеллум, Н. Мрочковский. – Москва: Питер, 2013. – 335 с.

59. Соболев, Э.В. Законы и закономерности развития экономических систем / Э.В. Соболев // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней: материалы II-й Междунар. науч.-практ. конф., посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки Юга России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова. – Краснодар, 2014. – С. 72–78.

60. Старичкова, Н.В. Состояние и перспективы туристического бизнеса Приморья / Н.В. Старичкова // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 34, №2. – С. 11–17.

61. Супрунова, Е.С. Российский рынок франчайзинга в 2013 г. / Е.С. Супрунова, И.В. Таранова // Современные проблемы развития национальной экономики, 2013. – С. 182–184.

62. Тарануха, Ю.В. Современная конкуренция: новые условия, новые конкуренты и способы борьбы / Ю.В. Тарануха // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №2(43). – С. 185–194.

63. Тер-Овакимян, А.А. Международный договор франчайзинга и договор коммерческой концессии / А.А. Тер-Овакимян // Актуальные проблемы российского права. – 2014. – №6. – С. 1248–1253.

64. Толстых, Т.О. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности / Т.О. Толстых, О.Б. Дигилина, С.А. Орлова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – №2(20). – С. 52–55.

65. Тупчиенко, В.А. Научно-технический прогресс и его влияние на экономический рост / В.А. Тупчиенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №24. – С. 33–38.
66. Филина Ф.Н. Франчайзинг правовые основы деятельности / Ф.Н. Филина. – Москва: ГросМедиа, Росбук, 2008г. – 66с.
67. Фокин, Г.В. Менеджмент интеллектуальной собственности // Репутациология / Г.В. Фокин. – 2011. – №5–6. – С. 43–47.
68. Франчайзинг от А до Я. Как получить сверхприбыль и развить свой бизнес за счет партнеров? / под ред. И. Якуниной. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2013. – 158 с.
69. Хабибрахманова, Н.Ф. Особенности развития инновационной составляющей предпринимательства как фактора производства в современной экономике / Н.Ф. Хабибрахманова // Горизонты экономики. – 2013. – №3(8). – С. 90–92.
70. Царьков, В.А. Новые методы и модели анализа инвестиционных проектов / В.А. Царьков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – №47. – С. 33–43.
71. Цират А.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор. – Истина, 2002, С. 247.
72. Черемушкин, С.В. Предупреждение ошибок в оценке инвестиционных проектов: ставки дисконтирования / С.В. Черемушкин // Финансовый менеджмент. – 2014. – №1. – С. 63–89.
73. Шахова, М.С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы / М.С. Шахова; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – Москва: Анкил, 2013. – 103 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Рейтинг РБК: Топ-50 самых востребованных франшиз

Место	Торговая марка	Число заключенных контрактов в 2017 году	Место	Торговая марка	Число заключенных контрактов в 2017 году
1	1С	698	41	4hands	14
2	Додо-Пицца	128	42	Пальчики	14
3	Гемотест	101	43	Таркетт	14
4	Бегемот	96	44	Trevelers Coffe	13
5	Чебаркульская птица	87	45	Пицца шоп	13
6	220 вольт	66	46	Хлеб наш насущный	13
7	Сибирская заправка	49	47	Elena Furs	13
8	Автосервис Вилгуд	47	48	Coffeeshop company	12
9	Хеликс	45	49	Бубль-Гум	12
10	Национальный кредит	41	50	АвтоГЕРМЕС	12
11	Суши шоп	38			
12	Точка красоты	36			
13	Бронницкий ювелир	34			
14	Инвитро	31			
15	Nokian Tyres	31			
16	Baskin Robins	29			
17	Fit service	29			
18	33 пингвина	28			
19	Фасоль	26			
20	Белвест	25			
21	Оренбургский пуховый платок	25			
22	Subway	24			
23	Синнабон	23			
24	БашМаг	23			
25	Даблби	23			
26	KFC	22			
27	Бэби-клуб	22			
28	Эвалар	20			
29	Sun school	19			
30	Do4a.com	19			
31	Сатурн	19			
32	Лечу.ру	18			
33	Хочу к врачу	18			
34	Лукойл	17			
35	Шоколадница	17			
36	Мосигра	17			
37	Социальная аптека	17			
38	Killfish	16			
39	Миэль	14			
40	Van Cliss	14			

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Лидеры рейтинга Топ-100 франшиз Бибосс

Место	Название	Сфера	Инвестиции, тыс. руб.
1	Пятерочка	Розничная торговля	7 000 – 15 000
2	33 Пингвина	Кафе и рестораны	690 - 10 000
3	Аскона	Товары для дома	750 – 14 000
4	Инвитро	Здоровье	2 300 – 4 900
5	Гесотест	Здоровье	1 600 – 3 500
6	Додо Пицца	Кафе и рестораны	4 500 – 12 000
7	Чемпионка	Детские франшизы	220 – 1 500
8	Крошка картошка	Кафе и рестораны	1 800 – 6 500
9	Хеликс	Здоровье	800 – 3 800
10	FixPrice	Розничная торговля	4 000 – 6 000

Таблица Б.2 – Топ-5 франшиз по отраслям Бибосс

Место	Название	Сфера	Инвестиции, тыс. руб.
1	Пятерочка	Розничная торговля	7 000 – 15 000
2	Аскона	Розничная торговля	4 000 – 6 000
3	FixPrice	Розничная торговля	4 000 – 6 000
4	Фасоль	Розничная торговля	3 500
5	Райтон	Розничная торговля	600 – 1 500
1	33 Пингвина	Кафе и рестораны	690 – 10 000
2	Додо пицца	Кафе и рестораны	4 500 – 12 000
3	Крошка картошка	Кафе и рестораны	1 800 – 6 500
4	Стардог!S	Кафе и рестораны	400 – 2 500
5	Папа Джонс	Кафе и рестораны	10 000 – 15 000

Таблица Б.3 - Топ-5 франшиз по инвестициям Бибосс

Место	Название	Сфера	Инвестиции, тыс. руб.
1	Чемпионка	Детские франшизы	220 – 1 500
2	1С	B2b	500 – 2 500
3	Стардог!S	Кафе и рестораны	400 – 2 500
4	Оранжевый слон	Детские франшизы	270 - 550
5	Сема	Детские франшизы	400 – 2 000

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПРОГРАММА

«Совершенствование системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства с помощью регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности» на 2019 год и плановый период 2020–2021 годов

Паспорт программы

Наименование программы	«Совершенствование системы франчайзинга в сфере малого и среднего предпринимательства с помощью регионально-отраслевого мониторинга франчайзинговой деятельности» на 2019 год и плановый период 2020–2021 годов (далее – Программа)
Ответственный исполнитель программы	Департамент социально-экономического развития администрации города
Соисполнитель программы	Представительство Российской ассоциации франчайзинга в Красноярском крае
Структура программы, перечень подпрограмм	Подпрограмма 1 «Регионально отраслевой мониторинг франчайзинговой деятельности в Красноярском крае»; Подпрограмма 2 «Финансовая поддержка субъектов франчайзинга на уровне региона»; Подпрограмма 3 «Популяризация франчайзинга в регионе».
Цель программы	Научно-информационная помощь субъектам франчайзинговых отношений и администрации региона в разработке политики в области отечественной и зарубежной франчайзинговой деятельности. К 2019 году франчайзинг должен стать основным механизмом мультипликации субъектов и объектов малого и среднего бизнеса, инструментом развития крупных компаний в регионе и драйвером роста экономики Красноярского края.

Продолжение приложения В

Задачи программы	<ul style="list-style-type: none"> – создание условий для формирования предпринимательской среды, развития малого и среднего предпринимательства в сфере франчайзинга в регионе; – создание привлекательности франчайзинга для субъектов и объектов малого и среднего предпринимательства в регионе; – отслеживание в динамике всех экономических процессов в области франчайзинга в регионе; – анализ и оценка экономических субъектов франчайзинга с целью получения полной информации о важнейших процессах складывающихся на рынке франчайзинга в регионе; – обучение в рамках своей концепции, повышение уровня квалификации предпринимателей в области франчайзинга; – стандартизировать деятельность предпринимателей в области франчайзинга, и контролировать их;
Срок реализации программы	2019 год и плановый период 2020–2021 годов
Целевые индикаторы	<p>Количество малых компаний открытых по франшизе в регионе:</p> <p>2019 г. – увеличение на 15%</p> <p>2020 г. – увеличение на 30%</p> <p>2021 г. – увеличение на 45%</p> <p>Количество средних компаний открытых по франшизе в регионе:</p> <p>2019 г. – увеличение на 10%</p> <p>2020 г. – увеличение на 20%</p> <p>2021 г. – увеличение на 30%</p> <p>Количество региональных франшиз открытых в других городах России.</p> <p>2019 г. – увеличение на 5%</p> <p>2020 г. – увеличение на 10%</p> <p>2021 г. – увеличение на 15%</p>

Окончание приложения В

Этапы реализации программы	<p>I квартал 2019 г. мероприятие 1.1. Провести комплексный анализ социально-экономического развития региона.</p> <p>II квартал 2019 г. мероприятие 1.2. Мониторинг распределения франчайзинговых предприятий по отраслям в регионе.</p> <p>III квартал 2019 г. мероприятие 1.3. Рассчитать долю убыточных франчайзинговых предприятий в каждой отрасли.</p> <p>IV квартал 2019 г. мероприятие 1.4. Рассчитать увеличение числа франчайзинговых предприятий в каждой отрасли.</p> <p>I-II кварталы 2020 г. мероприятие 2.1. Снизить финансовый порог для френчайзи при покупке франшизы за счет предоставления государственных субсидий.</p> <p>III-IV кварталы 2020 г. мероприятие 2.2. Заключить договора с банками и другими кредитными организациями на территории региона о формировании специальных условий и продуктов для франчайзинга.</p> <p>III-IV кварталы 2020 г. мероприятие 3.1. Создание рекламы франчайзинга через аффилированные СМИ;</p> <p>I квартал 2021 г. мероприятие 3.2. Продолжить работу по освещению темы франчайзинга в рамках реализации форумов и выставок в регионе;</p> <p>II квартал 2021 г. мероприятие 3.3. Создание привлекательного образа франчайзинга для субъектов малого и среднего предпринимательства;</p> <p>III квартал 2021 г. мероприятие 3.4. Продвижение региональных концепций, создание региональных магазинов франшиз;</p> <p>IV квартал 2021 г. мероприятие 3.5. Совместно с Красноярскими ВУЗами (СФУ, СибГУ им. Решетнева) реализовать курс подготовки по франчайзингу.</p>
Объем бюджетных ассигнований программы	<p>Объем бюджетных ассигнований Программы за счет средств бюджета города – 30%.</p> <p>Объем бюджетных ассигнований Программы за счет фонда Ассоциации франчайзинга – 70%.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Состав финансовой модели

Таблица Г.1 – Титульный лист финансовой модели

Финансовая модель для франчайзи	
<i>показывает, насколько бизнес привлекателен для франчайзи</i>	
Проект:	
информация о проекте	
Содержание:	
Допущения модели	исходные данные модели
Прогнозная отчетность	финансовые отчеты, построенные исходя их допущений модели
Анализ проекта	ключевые показатели проекта и анализ устойчивости проекта
Справочники	справочная информация
Основные показатели проекта:	
NPV (Net Present Value)	10 200руб.
Pay Back period (месяцев)	4
IRR (Internal Rate of Return)	41%
Маржинальность	23%
Рентабельность	9%
EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)	290984
Контактная информация:	

Продолжение приложения Г

Таблица Г.2 – Допущения и предпосылки проекта

1	Общие допущения		
	Валюта модели	рубли	
	Срок франшизы (договора)	3	года
	Ставка дисконтирования (годовых)	10%	это минимально необходимая ставка доходности, требуемая инвестором (не менее ставки инфляции)
	Система налогообложения	УСН 6%	
	Роялти	% от поступлений клиентов	10%
	Старт продаж	авг.16	
	...		
2	Допущения и прогнозы по ключевым бизнес-процессам		
	Инвестиции		
	Финансирование		
	Продажи		
	Закупки		
	Расходы		

Продолжение приложения Г

Таблица Г.3 – Инвестиционные вложения в проект

Показатель	янв.17	фев.17	мар.17	апр.17	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17	янв.18
Покупка оборудования						-200 000	-650 000						
Аренда						-200 000							
Реклама													
Открытие точки						-180 000							
Паушальный взнос (франшиза)	0	0	0	0	0	-500 000	0	0	0	0	0	0	0
Итого	0	0	0	0	0	-1 080 000	-650 000	0	0	0	0	0	0

Продолжение приложения Г

Таблица Г.4 – Источники финансирования проекта

	Показатель	фев.17	мар.17	апр.17	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17	янв.18	фев.18	мар.18	апр.18
	Собственные средства владельцев					800 000	630 000									
	Привлеченные займы и кредиты:	0	0	0	0	300 000	50 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Займ 1					300 000										
	Займ 2						50 000									
	...															
	Возврат кредитов и займов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-300 000	0	-50 000	0
	Займ 1												-300 000			
	Займ 2														-50 000	
	...															
	% по кредитам и займам (начисление)	0	0	0	0	0	-5 000	-5 417	-5 417	-5 417	-5 417	-5 417	-5 417	-417	-417	0
20%	Займ 1						-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000			
10%	Займ 2							-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	
	...															
	% по кредитам и займам (выплата)	0	0	0	0	0	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	0	-3 333	0
	Займ 1						-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000			
	Займ 2														-3 333	

Продолжение приложения Г

Таблица Г.5 – План продаж

	Показатель	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17	янв.18	фев.18
	Выручка (оборот)	0	0	0	1 200 000	300 000	0	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
	Себестоимость	0	0	0	-840 000	-210 000	0	-1 330 000	-1 330 000	-1 330 000	-1 330 000
	Поступления от клиентов	0	0	0	750 000	1 650 000	1 875 000	1 975 000	500 000	500 000	500 000
	Закупка сырья и материалов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Прочие доходы										
	Прочие поступления										
	Продукт А										
	Выручка (оборот)	0	0	0	1 200 000	300 000	0	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
руб.	Заключено сделок на сумму	0	0	0	1 500 000	1 800 000	1 950 000	1 950 150	1 950 300	1 950 300	1 950 300
руб.	Завершено сделок на сумму				1 200 000	300 000	0	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
30%	Маржинальность продукта / направления	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Себестоимость	0	0	0	-840 000	-210 000	0	-1 330 000	-1 330 000	-1 330 000	-1 330 000
	Поступления от клиентов	0	0	0	750 000	1 650 000	1 875 000	1 975 000	500 000	500 000	500 000
руб.	Аванс/предоплата по новым сделкам месяца				750 000	900 000	975 000	1 000 000	500 000	500 000	500 000
руб.	Доплата по новым сделкам месяца										
руб.	Доплата по сделкам прошлых периодов					750 000	900 000	975 000			

Продолжение приложения Г

Таблица Г.6 – План закупок

Показатель	янв.17	фев.17	мар.17	апр.17	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17
Поступление товаров, сырья и материалов	0	0	0	0	0	0	0	0	190 000	142 000	0	0
Оплата поставщикам								-190 000	-142 000			
Закупка товаров, сырья, материалов												
Наименование 1	0	0	0	0	0	0	0	0	120 000	60 000	0	0
кол-во									100	50		
цена за ед									1 200	1 200		
Наименование 2	0	0	0	0	0	0	0	0	30 000	42 000	0	0
кол-во									50	70		
цена за ед									600	600		
Наименование 3	0	0	0	0	0	0	0	0	40 000	40 000	0	0
кол-во									20	20		
цена за ед									2 000	2 000		

Продолжение приложения Г

Таблица Г.7 – Расходы

	Показатель	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17	январ.18	фев.18
Отдел продаж	Отдел продаж (начислено)	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Административный персонал	Администрация (начислено)	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000
Производство	Производство (начислено)	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000
	Оплата труда (выплачено)	0	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000
Расходы на персонал								
Назначение	Роль	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17	январ.18	фев.18
Административный персонал	Директор							
Административный персонал	Администратор	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Административный персонал	Бухгалтер	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Отдел продаж	Менеджер по продажам	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Отдел продаж	РОП							
Производство	Мастер	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000
Производство	Специалист							
Производство	...							
	Зарплата (начислено)	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000	-52 000

Продолжение приложения Г

Окончание таблицы Г.7 – Расходы

	Показатель	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17	янв.18	фев.18
Реклама и продвижение								
	Реклама и продвижение (начислено)	-15 000	-18 000	-19 500	-19 502	-19 503	-19 503	-19 503
	Реклама и продвижение (выплачено)	-60 000						
Офис								
	Аренда	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000
	Телефон	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
	Интернет	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
	Консультационные услуги							
	Прочие административные	-8 000	-8 000	-8 000	-8 000	-8 000	-8 000	-8 000
	Административные расходы (начислено)	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
	Административные расходы (выплачено)	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
Налоги								
	Налоги с зарплаты	-15 600	-15 600	-15 600	-15 600	-15 600	-15 600	-15 600
	Налоги с прибыли	-72 000	-18 000	0	-114 000	-114 000	-114 000	-114 000
	Прочие налоги							
	Налоги (начислено)	-87 600	-33 600	-15 600	-129 600	-129 600	-129 600	-129 600
	Налоги (выплачено)			-30 000			-30 000	
Амортизация								
-850 000	Оборудование	-35 417	-35 417	-35 417	-35 417	-35 417	-35 417	-35 417
	...							

Продолжение приложения Г

Таблица Г.8 – Финансовая отчетность

Отчет о движении денежных средств							
Показатель / Период	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17
Операционная деятельность	-	- 5	445	1 351	1 688	1 818	343
Поступления от клиентов	-	-	750	1 650	1 875	1 975	500
Оплата за товары, сырье, материалы	-	-	- 190	- 142	-	-	-
Оплата труда	-	-	-	- 52	- 52	- 52	- 52
Оплата административных расходов	-	-	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50
Роялти	-	-	-	-	-	-	-
Маркетинговый сбор	-	-	-	- 50	- 50	- 50	- 50
Реклама и продвижение	-	-	- 60	-	-	-	-
Налоги	-	-	-	-	- 30	-	-
Прочие поступления	-	-	-	-	-	-	-
Прочие выплаты	-	-	-	-	-	-	-
Выплата процентов по кредитам и займам	-	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5	- 5
Инвестиционная деятельность	- 1 080	- 650	-	-	-	-	-
Паушальный взнос	- 500	-	-	-	-	-	-
Инвестиционные вложения в проект	- 580	- 650	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность	1 100	680	-	-	-	-	-
Собственные средства	800	630	-	-	-	-	-
Полученные займы и кредиты	300	50	-	-	-	-	-
Возврат кредитов и займов	-	-	-	-	-	-	-
Выплаты собственникам (дивиденды)	-	-	-	-	-	-	-
Денежный поток за период	20	25	445	1 351	1 688	1 818	343
Денежные средства на начало периода	-	20	45	490	1 841	3 529	5 347
Денежные средства на конец периода	20	45	490	1 841	3 529	5 347	5 690

Продолжение приложения Г

Окончание таблицы Г.8 – Финансовая отчетность

Отчет о финансовых результатах	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17
Выручка (оборот)	-	-	1 200	300	-	1 900	1 900
Себестоимость	-	-	- 840	- 210	-	- 1 330	- 1 330
Валовая прибыль (маржа)	-	-	360	90	-	570	570
Административные расходы:							
Административный персонал	-	-	25	- 25	- 25	- 25	- 25
Аренда	-	-	40	- 40	- 40	- 40	- 40
Телефон	-	-	1	- 1	- 1	- 1	- 1
Интернет	-	-	1	- 1	- 1	- 1	- 1
Консультационные услуги	-	-	-	-	-	-	-
Прочие административные	-	-	8	- 8	- 8	- 8	- 8
Амортизация	-	-	35	- 35	- 35	- 35	- 35
Коммерческие расходы:							
Отдел продаж	-	-	15	- 15	- 15	- 15	- 15
Расходы на рекламу и продвижение	-	-	15	- 18	- 20	- 20	- 20
Роялти	-	-	-	-	-	-	-
Операционная прибыль	-	-	220	- 53	- 145	425	425
Проценты по кредитам и займам	-	5	5	- 5	- 5	- 5	- 5
Прочие доходы	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расходы							
Прибыль для налогов	-	5	214	- 59	- 150	420	420
Налоги с прибыли	-	-	72	- 18	-	- 114	- 114
Прибыль чистая	-	5	142	- 77	- 150	306	306

Окончание приложения Г

Таблица Г.9 – Анализ проекта

			Изменение			
			10%	10%	10%	10%
		База	средний чек	объем продаж (кол-во сделок)	цены закупки	...
Финансовые показатели						
NPV (Net Present Value)		10 300руб.				
Pay Back period (месяцев)		4				
IRR (Internal Rate of Return)		41%				
Маржинальность		23%				
Рентабельность		9%				
EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)		291руб.				
Оценка финансовой устойчивости проекта						
К ключевым факторам чувствительности относятся допущения (исходные данные):						
средний чек						
объем продаж (кол-во сделок)						
цены закупки						
затраты на персонал						
ставка дисконтирования;						
старт продаж						
другие						
...						